



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **JULIO ANDRÉS PAREDES MALDONADO**, con C.I. 171754091-6, autor del trabajo de graduación intitulado: **“PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LOS FACTORES CON INCIDENCIA NEGATIVA EN EL PERSONAL DE LA CASA MATRIZ DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO”**, previo a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de Psicología.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, febrero 2015

JULIO ANDRÉS PAREDES MALDONADO

C.I. 171754091-6

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGO

ORGANIZACIONAL

PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LOS

FACTORES CON INCIDENCIA NEGATIVA EN EL PERSONAL DE LA CASA

MATRIZ DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO.

Julio Andrés Paredes Maldonado

DIRECTOR:

Mtr. Luis Aguilar

Quito, 2014

TABLAS Y FIGURAS	5
INTRODUCCIÓN.....	6
CAPITULO 1: MARCO INTRODUCTORIO.....	7
1. Datos Generales	7
1.1. Tema.....	7
1.2. Datos de la Institución	7
1.3. Planteamiento del Problema	10
1.4. Justificación.....	12
1.5. Objetivos.....	12
CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO	14
2.1. El Clima Organizacional o Laboral	14
2.1.1. Concepto de clima laboral	14
2.1.2. Características del clima laboral-organizacional	17
2.1.3. Tipos de Clima Laboral	20
2.1.4. Factores que influyen en el clima laboral	21
2.1.5. Funciones del clima Laboral.....	28
2.1.6. Importancia del clima laboral	29
2.2. Satisfacción laboral.....	34
2.2.1. Factores determinantes de la Satisfacción Laboral	36
2.2.2. Importancia de la Satisfacción Laboral.....	38
2.2.3. Técnicas para enfrentar la Insatisfacción Laboral.....	40
2.2.4. Consecuencias de la insatisfacción laboral	43
2.2.5. Motivación.....	44
2.2.6. Desempeño Laboral	44
2.2.7. Productividad.....	45
CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO	46
3.1 Introducción	46
3.2. Etapas de Trabajo	47
3.2.1. Etapa 1 Entrevistas a Gerentes.....	47
3.2.2. Etapa 2 Elaboración de Encuestas	48
3.2.3. Etapa 3 Tabulación	50
3.2.4. Etapa 3 Selección de Muestra	51

3.3. Análisis de Resultados	51
3.3.1. Análisis de Dimensión Estructura.....	52
3.3.2. Análisis de Dimensión Recursos Humanos	53
3.3.3. Análisis de Dimensión Política.....	54
3.3.4. Análisis de Dimensión Simbolismo.....	55
 CAPÍTULO 4: PLANES DE ACCIÓN	57
4.1 Introducción	57
 4.2. Objetivos De La Propuesta	58
4.2.1. Objetivo General.....	58
4.2.2. Objetivos Específicos:	58
4.2.3. Antecedentes de Resultados Generales.....	58
4.2.4. Resultados Esperados.	59
4.2.5. Desarrollo de Estrategias	61
 4.3. Propuesta No. 1, El Clima Organizacional	62
4.3.1. Argumentación	62
4.3.2. Objetivos.....	63
4.3.3. Justificación.	63
4.3.4. Resultados Concretos Esperados.	64
4.3.5. Factibilidad.	64
4.3.6. Descripción.....	64
4.3.7. Marco Referencial o Teórico.	66
4.3.8. Metodología.....	66
4.3.9. Técnicas	67
4.3.10. Evaluación.	68
4.3.11. Recursos.....	69
 4.4. Propuesta N° 2: La Comunicación como instrumento de mejoramiento del clima organizacional, dentro del programa “LA VOZ DEL BNF”	69
4.4.1. Argumentación	70
4.4.2. Objetivos.....	70
4.4.3. Justificación.	71
4.4.4. Resultados Concretos Esperados.	71
4.4.5. Factibilidad.	72
4.4.6. Descripción.....	72
4.4.7. Marco Referencial o Teórico.	74
4.4.8. Metodología.....	75
4.4.9. Técnicas	75
4.4.10. Evaluación.	76
 4.5. Propuesta N° 3: El liderazgo empresarial, bajo las normativas de las cadenas de mando en el clima organizacional de una empresa. PROGRAMA LÍDER DE LÍDERES, FASE I	76
4.5.1. Argumentación	76

4.5.2. Objetivos.....	77
4.5.3. Justificación.	78
4.5.4. Resultados Concretos Esperados.	79
4.5.5. Factibilidad.	79
4.5.6. Descripción.	79
4.5.7. Marco Referencial o Teórico.	81
4.5.8. Metodología.	82
4.5.9. Técnicas.	82
4.5.10. Evaluación.	83
4.6. Propuesta N° 4: Las competencias en el campo institucional, taller formativo y vivencial. PROGRAMA LÍDER DE LÍDERES, FASE II.....	83
4.6.1. Antecedentes:.....	83
4.6.2. Objetivos.....	85
4.6.3. Justificación.	85
4.6.4. Resultados Concretos Esperados.	86
4.6.5. Factibilidad.	86
4.6.6. Descripción.....	87
4.6.7. Marco Referencial o Teórico.	88
4.6.8. Metodología.	88
4.6.9. Técnicas:.....	89
4.6.10. Evaluación.	89
4.7. Análisis De Impactos	90
4.7.1. Impacto Científico	90
4.7.2. Impacto Educativo	91
4.7.3. Impacto Ético.....	92
4.7.4. Impacto Social	93
4.7.5. Impacto Económico	94
5.1. Conclusiones	95
5.2. Recomendaciones.	96
BIBLIOGRAFÍA.....	98

TABLAS Y FIGURAS

1. Figura 1: Esquema de Clima Laboral.....	31
2. Figura 2: Análisis de Dimensión Estructura.....	53
3. Figura 3: Análisis de Dimensión Recursos Humanos.....	54
4. Figura 4: Análisis de Dimensión Política.....	55
5. Figura 5: Análisis de Dimensión Simbolismo.....	56
6. Tabla 1: Causas para un mal ambiente.....	35
7. Tabla 2: Consecuencias de un mal clima.....	44
8. Tabla 3: Estructuración de entrevista.....	49
9. Tabla 4: Estructuración de encuesta.....	51
10. Tabla 5: Proceso de tabulación.....	52
11. Tabla 6: Estrategias.....	62
12. Tabla 7: Propuesta No. 1.....	63
13. Tabla 8: Clima Organizacional.....	66
14. Tabla 9: Propuesta No. 2.....	70
15. Tabla 10: La Comunicación.....	74
16. Tabla 11: Propuesta No. 3.....	77
17. Tabla 12: Liderazgo.....	81
18. Tabla 13: Propuesta No. 4.....	84
19. Tabla 14: Competencias.....	88
20. Tabla 15: Impacto.....	91

INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional es aquel conjunto de valores, creencias y entendimientos sobre los cuales se crea una organización y será la piedra angular para que los integrantes de una organización tomen en cuenta aquellos puntos que tienen en común entre ellos y los guía hacia un objetivo, la cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los colaboradores de una organización, las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas.

Los Primeros antecedentes sobre clima organizacional se encuentran entre los años 1927 – 1947 en los estudios realizados por Elton Mayo, en los cuales se toman elementos de producción en el trabajo y factores secundarios ambientales como ruido e iluminación, los cuales le ayudaran a determinar que el rendimiento de los colaboradores de una organización se encuentra entrelazado a sus necesidades. Así también Lewin y White(1939 citado en Litwin & Stringer, 1968) realizaron sus estudios dentro de un ambiente escolar entre niños, cuyo objetivo era el determinar el desenvolvimiento de la atmosfera de trabajo enfocada a los estilos de liderazgo en diferentes actividades por parte de otros niños.

En el presente proyecto se intenta identificar aquellos factores o dimensiones que influirán en el desempeño de los diferentes colaboradores de la Matriz del Banco Nacional de Fomento

CAPITULO 1: MARCO INTRODUCTORIO

1. Datos Generales

1.1. Tema

Programa de mejoramiento del clima organizacional para los factores con incidencia negativa en el personal de la Casa Matriz del Banco Nacional de Fomento

1.2. Datos de la Institución

- **Nombre:** BANCO NACIONAL DEL FOMENTO
- **Actividad:** Banca Pública de Desarrollo
- **Ubicación:** Ecuador-Quito; 10 de Agosto y Antonio Ante.

1.2.1 Breve Reseña Histórica

Como respuesta de solución a una época de crisis del sistema financiero que vivía nuestro país en la década de los años veinte, llega a Ecuador la entidad denominada “Misión Kemmerer”, cuya misión es procurar algunas transformaciones en el manejo de la economía nacional como también de la estructura administrativa financiera del País. Luego de los estudios correspondientes, se establece que, una de las soluciones más adecuadas para lograr los objetivos propuestos es la creación del Banco Central del Ecuador, junto a los organismos de control como la Contraloría General del Estado y la Superintendencia de Bancos.

Años después, con la finalidad de fortalecer la economía de los sectores agropecuarios, industriales y artesanales, nace el Banco Nacional de Fomento, mediante una Ley promulgada el

28 de marzo de 1974, constituyéndose en una entidad financiera de desarrollo, autónoma, de derecho privado y finalidad social y pública, con personería jurídica y capacidad para ejercer derechos y contraer obligaciones. (www.bnf.fin.ec, 2012)

1.2.2. Misión

Fomentar el desarrollo socio-económico y sostenible del país con equidad territorial, enfocado principalmente en los micro, pequeños y medianos productores a través de servicios y productos financieros al alcance de la población. (www.bnf.fin.ec, 2012)

1.2.3. Visión

Ser la institución referente de la banca de fomento y desarrollo en gestión eficiente, que aporta al logro de los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir. (www.bnf.fin.ec, 2012)

1.2.4. Valores institucionales del B.N.F.

- Liderazgo: En el sentido de “unicidad de mando”, para que las actividades sean coordinadas y organizadas de manera coherente, sin lugar a cruzamiento de órdenes o falta de identidad jerárquica.
- Honestidad: Representada por la transparencia en cada uno de las actividades institucionales, tanto al interior de la entidad como en su relación con el cliente externo.
- Compromiso: A nivel de los funcionarios, colaboradores y empleados, asumir el compromiso de ser “parte de”, es decir trabajar por la institución para su engrandecimiento

y la proyección de una excelente imagen pública y, a nivel de los clientes, trabajar, de manera especial, por el desarrollo de los sectores vulnerables y más necesitados del país.

- Pro-actividad: Promover las iniciativas individuales y grupales. Apoyar los emprendimientos y reforzar el deseo de crecimiento de las comunidades.
- Responsabilidad: Sobre todo la que se refiere al sector social.
- Trabajo en Equipo: En acción coordinada, organizada y cooperativa. (www.bnf.fin.ec, 2012)

1.2.5. Estructura Organizacional del BNF

El Banco Nacional del Fomento cuenta, cuenta con cinco grandes procesos que abarcan las diferencias direcciones y gerencias que conforman esta institución (véase anexo 9):

- Procesos Gobernantes: Directorio, Gerencia General, Subgerencia General.
- Procesos Habilitantes de Asesoría: Gerencia de Auditoría, Asesoría Jurídica, Dirección de Comunicación Institucional.
- Procesos Habilitantes de Apoyo: Unidad de Atención al Cliente, Secretaría General, Gerencia de Tecnología en Sistemas de la Información, Gerencia de Finanzas, Gerencia de Talento Humano, Gerencia Administrativa.
- Procesos Agregadores de Valor: Gerencia de Fomento y Desarrollo, Gerencia de Riesgos, Gerencia de Investigación y Desarrollo, Gerencia de Operaciones Centrales, Gerencia de Red de Oficinas.

1.2.6. Contexto

El Banco Nacional de Fomento, al ser una entidad Pública, se encuentra regida en su reglamento por la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), la misma que entró en vigencia para todas las entidades del sector público, en el año 2010, reemplazando a la Ley del Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCCA). Por otro lado, al ser una entidad financiera, se encuentra regida por la Súper intendencia de Bancos, quien regula las actividades que se realicen, tanto con clientes internos como externos, mediante constantes auditorias y supervisión de los servicios y productos brindados.

El Banco Nacional del Fomento se destaca por ser la banca de desarrollo más grande del país; cuenta con diferentes productos adecuados para su clientela, entre los cuales tiene importancia social el micro-fomento, el cual se basa en dar micro créditos a pequeños empresarios o artesanos que desean iniciar un negocio.

1.3. Planteamiento del Problema

En la Matriz del Banco de Fomento del Ecuador, que funciona en la ciudad de Quito, no se puede establecer la unificación de un clima determinado de trabajo, puesto que, al existir varios departamentos, también coexisten diferentes niveles de climas organizacionales, situación que ha servido de motivación para la realización del presente proyecto, que trata de diseñar e implementar un sistema de mejoramiento del clima organizacional de los trabajadores de esta institución.

La problemática ha quedado en evidencia, al detectarse que, en cada unidad operativa de la Matriz del BNF, se puede identificar diferentes dimensiones del medio ambiente laboral del colaborador individual y del grupo, lo cual, evidentemente, se proyecta de una estructura organizacional deficiente.

No se puede desconocer que el clima organizacional de la Matriz del BNF, puede afectar positiva o negativamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales, al chocar o no compaginar las interacciones entre los miembros de la entidad. Es más, ello afecta al grado de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, relacionadas con la falta de confianza y en la comunicación entre los colaboradores de la institución, lo que puede redundar en un potencial colapso organizacional, en un futuro no muy lejano.

Gran parte del problema se debe al factor actitudinal y ello se pone de manifiesto al constatar que, en cuanto a la comunicación entre los empleados de la Matriz del BNF, se advierte una comunicación casi a la defensiva, auto protectora, con un lenguaje legalista aunque respetuoso, propio del burócrata actual, que siempre evita confrontaciones desagradables, comunicándose con diplomacia, aunque no con empatía.

Temas que, de cierta forma, están relacionados con el mejoramiento del clima organizacional, fueron ya desarrollados por egresados de otras universidades ecuatorianas. Entre ellos, se cita los siguientes:

1.4. Justificación.

Es evidente que el Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de los factores con incidencia negativa, en el personal de la casa Matriz del Banco Nacional de Fomento, va a beneficiar, de manera directa, a los empleados de la institución, en cuanto al logro de los objetivos individuales y colectivos, propiciado por una buena interrelación, comunicación y coordinación de actividades, en un marco de solidaridad y comprensión.

Indirectamente se beneficiarán los clientes del Banco, en el sentido de ser atendidos con amabilidad, cordialidad, agilidad y eficiencia.

Por otro lado, la institución tendría un impacto benéfico en el ámbito del mejoramiento de su imagen corporativa.

Desde el enfoque social, se promovería el incremento del compañerismo entre los empleados del Banco de Fomento, con la apertura de todos los canales de comunicación interpersonal y un mejor tratamiento en la resolución de conflictos entre personas o departamentos de la institución.

La importancia del tema se proyecta hacia el campo cultural y educativo de los colaboradores de la Matriz, así como en su ética profesional.

1.5. Objetivos.

1.5.1. Objetivo General.

- Diseñar un programa de mejoramiento del clima organizacional sobre los factores con incidencia negativa en el personal de la casa matriz del Banco Nacional de Fomento

1.5.2. Objetivos Específicos:

- Definir un marco teórico y una metodología adecuada que permita estructurar las teorías analíticas y herramientas para la organización.
- Realizar un estudio de Clima Organizacional fundamentado en la situación actual del Banco Nacional de Fomento.
- Determinar los factores del Clima Organizacional con incidencia negativa en el personal de la Casa Matriz del BNF
- Diseñar estrategias de intervención para el mejoramiento del clima organizacional dentro de la institución

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. El Clima Organizacional o Laboral

En el desarrollo de esta sección del marco teórico, se hablará, de manera indistinta de los conceptos: clima organizacional y clima laboral, puesto que para todos los autores investigados, tienen igual, significación.

2.1.1. Concepto de clima laboral

Según R. Hall, el clima laboral:

“Es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, modos de comunicación y estilos de liderazgo de la dirección, entre otros; estos elementos conforman un clima particular que influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo.”

(R. Hall, 1996, pág. 26)

En otras palabras, es la estructura global que integra todos los componentes organizacionales, laborales, comunicativos, estilos de mando, control interno, formas de utilizar los recursos, es decir, todos los factores que conforman el “clima laboral” en la empresa, destacándose entre ellos, la conducta del, trabajador.

Está ampliamente comprobado que el clima organizacional, también denominado clima laboral, de una empresa, en el contexto de las conductas y actitudes del personal, no solamente depende de las capacidades o niveles operativos de los colaboradores, sean éstos funcionarios o trabajadores, sino que depende, en un grado significativo, de la estructura de la organización y el contexto social en la que se desenvuelve. De esa estructura depende la calidad de liderazgo, la

toma de decisiones, la productividad, los niveles de satisfacción que tienen los trabajadores en el desempeño de sus labores y su adaptación al sistema de trabajo de la agrupación.

De acuerdo a Alexis Concalvez (2005)

“Con el estudio del clima organizacional en una empresa, se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.” (Concalvez 2005, pág. 74)

Es decir, de acuerdo a Concalvez, se trata de descubrir los niveles de percepción “de ida y vuelta”, entre los trabajadores y la empresa en la cual prestan sus servicios, de tal manera que se pueda identificar con claridad la conducta de los individuos frente al trabajo que realizan, los demás trabajadores y las autoridades y, de igual manera, el comportamiento de las autoridades y compañeros de trabajo frente a cada individuo, lo que servirá para adoptar las estrategias necesarias para lograr una perfecta comunicación e interacción de todo el componente humano de la empresa, con lo cual se va a lograr un mayor rendimiento laboral y económico.

Para comprender de una manera más amplia y objetiva el verdadero significado de clima organizacional, cabe aclarar los siguientes aspectos:

- El clima laboral se relaciona con las características del ambiente de trabajo.

- Características que son percibidas directa o indirectamente por los empleados o trabajadores de la empresa, que desarrollan actividades en ese ambiente.
- Evidentemente, ese clima tiene repercusiones positivas o negativas en el comportamiento laboral.
- Factores de liderazgo y prácticas de dirección.
- Tipos de supervisión: autoritaria o participativa.
- Sistema de intercomunicación, relaciones de dependencia, reconocimientos y promociones, remuneraciones y gratificaciones por aportes personales en beneficio de la empresa

Los factores de liderazgo, desde el enfoque personal del autor de esta investigación, tienen que ver con la capacidad que tienen las personas que están al frente de una empresa, asumiendo responsabilidades de mando, organización y dirección, para influenciar positivamente en la actitud del personal, frente a las normativas, políticas y órdenes emanadas desde el nivel directivo, logrando que esas personas sigan al pie de la letra los mandatos, pero con absoluta buena voluntad y satisfacción.

Las relaciones de dependencia deben estar claramente definidas, de tal manera que cada trabajador, funcionario o colaborador, puede identificar plenamente cuál es su situación laboral frente a la institución y a los organismos de control del Estado en el ámbito laboral, al igual que todas las iniciativas personales o grupales, que propicien el crecimiento institucional o la reingeniería de cierto proceso, que procure su mejoramiento y lo optimice, debe tener el reconocimiento de los estamentos directivos, mediante promociones a mejores puestos de trabajo,

remuneraciones y gratificaciones adicionales, que se conviertan en incentivos para otras ideas innovadoras.

2.1.2. Características del clima laboral-organizacional

Las características de ese clima son generadas por el sistema organizacional de cada empresa, el cual repercute sobre las motivaciones de los empleados y, como consecuencia lógica, sobre su comportamiento.

Los autores G. Litwin y H. Stinger, en su obra Clima Organizacional (1978), argumentan que existen nueve dimensiones para explicar el clima que existe en una empresa, relacionado con otras tantas propiedades de la organización:

***“1. Estructura** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.*

***2. Responsabilidad (empowerment):** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.*

***3. Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.*

4. Desafío: *Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.*

5. Relaciones: *Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.*

6. Cooperación: *Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.*

7. Estándares: *Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.*

8. Conflictos: *Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.*

9. Identidad: *Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización”.*

(G. Litwin y H. Stinger 1978)

Desde el enfoque personal, la estructura viene a ser una especie de confrontación entre la estructura burocrática de una institución o empresa y el empeño que pueden desplegar sus colaboradores en el ámbito del trabajo no sujeto a normas. Es, además la expresión del

sentimiento del componente humano de la organización, frente a las políticas, reglamentos y limitantes en el ejercicio de sus actividades.

La responsabilidad expresa el deseo de ser parte activa en la toma de decisiones importantes, pero sin que cuestione sus determinaciones, desde luego, con la consigna de que éstas se proyectarán siempre en beneficio de la empresa, mediante el análisis de la recompensa, el trabajador puede estimar con propiedad, si ésta va de acuerdo al esfuerzo realizado y valora más el premio que el castigo.

En toda actividad humana se imponen desafíos y riesgos, que los hombres deben asumir y superar con responsabilidad. Se puede asegurar que en la estructura misma de cualquier organización ya se encuentran, de manera implícita, los desafíos y la organización ya los tiene aceptados, de manera incuestionable, puesto que su enfrentamiento promueve el logro de objetivos.

Por medio del concepto “relaciones”, el componente humano de la organización, toma conciencia de que existe un buen ambiente de trabajo y de interrelación entre todos, situación que impulsa el sentido de cooperación o ayuda mutua entre jefes y subordinados. Los estándares son las “medidas” o niveles de rendimiento que se imponen las empresas y el concepto de conflictos se refiere a las formas como los integrantes de una organización enfrentan sus problemas.

Cuando se conoce que clase de clima laboral está operando en la empresa, se puede aplicar procesos de retroalimentación en las actividades que determinan los comportamientos organizacionales, con la opción de introducir cambios a las planificaciones que no están

funcionando correctamente y también en la conducta y actitud de los miembros de la organización, poniéndose de manifiesto la importancia que tiene el clima en la motivación y rendimiento laboral de los trabajadores.

Otros autores (varios), los mismos que se puede encontrar dentro de la bibliografía del texto, de los cuales se realizó un análisis, se sugieren medir el clima laboral, en base a las siguientes dimensiones, que pueden ser detectadas entre los colaboradores, empleados o trabajadores de la empresa.

- Actitudes hacia la empresa y sus directivos (gerentes, administradores, directores)
- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso.
- Actitudes hacia el contenido del cargo que desempeña
- Actitudes hacia el control interno, las auditorías y supervisiones en general.
- Actitudes hacia los sueldos, salarios, remuneraciones y recompensas económicas.
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo.
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo.

2.1.3. Tipos de Clima Laboral

Puede darse varios tipos de clima laboral, claramente identificables, porque en ellos se pone de manifiesto el aspecto actitudinal de quienes ejercen funciones directivas en una empresa.

Entre los más evidentes para la percepción del observador, se puede describir los siguientes:

- a. El tipo Autoritario: que se caracteriza porque en este ambiente la dirección de la institución o empresa, no tiene confianza en sus empleados o subalternos y éstos, generalmente, trabajan en un clima de tensión o temor. No existe una comunicación directa y diáfana entre superiores y subordinados.
- b. El tipo Autoritario-Paternalista: En el que se advierte cierta confianza entre los dos sectores mencionados, aunque las instrucciones llegan en forma semi rígida, pero las decisiones son tomadas por la cúpula de mando.
- c. El tipo Consultivo: En el cual, los directivos tienen buenos niveles de confianza con los empleados. Algunas decisiones importantes son tomadas por los niveles bajos de las instituciones o empresas. La motivación para el trabajo se procura mediante recompensas y castigos y se utiliza la interacción entre las necesidades de prestigio y la autoestima de los subordinados, para lograr mejor satisfacción laboral.
- d. Tipo Participativo: Existe plena confianza entre empleados y niveles máximos de mando. En la toma de decisiones interviene toda la organización y la intercomunicación está siempre presente, en forma abierta y diáfana, en forma ascendente, descendente y lateral.

2.1.4. Factores que influyen en el clima laboral.

Para que pueda darse un clima laboral que permita un desempeño eficiente y eficaz de todas las actividades de la institución, es importante la intervención de los siguientes factores:

a. Administración.

“Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos a fin de conseguir objetivos”. (Chiavenato 2004, pág. 10)

Actualmente la Administración, aparte de planificar, organizar y dirigir, tiene la misión de diseñar y mantener un ambiente de clima agradable para las personas que trabajan e interactúan en una empresa, de tal manera que consigan las metas seleccionadas, utilizando y optimizando los recursos disponibles.

Varios beneficios se proyectan desde un ambiente de buen clima organizacional y éstos se relacionan con los niveles de satisfacción que tiene el trabajador o empleado, en el seno de la empresa, ya que en un ambiente agradable de trabajo se fusionan valiosas competencias individuales y se transforman en potencialidades colectivas, propiciadoras de mejores niveles de calidad productiva. En este ambiente, generalmente el, trabajador llega a considerarse como una parte clave de la empresa, sentimiento que lo lleva a asumir un compromiso, no solamente con sus intereses personales sino con los de la colectividad. Desde luego, hay que considerar que el ambiente más propicio, está integrado por factores psicológicos, físicos y administrativos y que los directivos institucionales deben tomar conciencia de que ese aspecto forma parte del Activo Institucional.

En tanto que un clima organizacional deficiente, proyecta muchas consecuencias negativas y situaciones preocupantes para la institución, las mismas que pueden resumirse en el siguiente detalle:

- Inadaptación de los empleados o trabajadores en su puesto de trabajo, lo que no permite la optimización total de las capacidades individuales y grupales y, por lo tanto, el incremento de la productividad, tanto en volumen como en calidad.

- Ausentismo del personal por diferentes motivos de malestar psicológico y de falta de satisfacción en sus puestos de trabajo
- Poca o ninguna producción de iniciativas y aportes personales, con la consecuente falta de innovaciones en los procesos.
- Baja productividad laboral puesto que los trabajadores no tienen los incentivos necesarios y apropiados para entregar a la empresa todo el caudal de sus potencialidades laborales.
- Sabotajes, en los casos más críticos, que no pueden ser descartados en ninguna institución y que pueden estar representados por ocultamiento de documentos, malos informes, pésima propaganda con los clientes y empresas competidoras, lo que viene a desembocar con la proyección de una pésima imagen corporativa ante la sociedad.

La relación de buen o mal clima organizacional con los niveles de productividad, es evidente, inclusive se podría observar que en un buen clima la productividad aumenta, en tanto que en el malo, puede sufrir una rebaja.

En un clima favorable, tiene que estar presentes los componentes de:

- Claridad: En el sentido de que todas las actividades estén definidas con precisión, para evitar desvíos en los procesos; es decir que el trabajador debe “entender” plenamente cual es el camino a seguir en su trabajo.
- Apoyo: Cuando el trabajador tiene el apoyo de sus superiores y compañeros en las actividades correctas que realiza, se siente motivado para mejorarlas y multiplicarlas, con la convicción de que está realizando un aporte positivo para la institución.

- Retos: Que no deben ser impuestos por la institución o empresa sino por el mismo trabajador, con la consigna de superarlos, siempre que sean pertinentes y vayan en beneficio de la colectividad.

b. Desarrollo Organizacional.

“Es el proceso que evalúa conductas, valores y actitudes de los miembros de una organización frente a una situación de cambio ya sea de cultura o ambiente interno, todo esto con el fin de mejorar la efectividad y el desempeño de las organizaciones”. (Espinoza, Gallarzo, Hernández, 2011).

Entonces, el desarrollo organizacional se ha convertido en estos últimos tiempos en el instrumento ideal para lograr cambios significativos en las empresas, en el ámbito de la eficiencia organizacional y la creación de ese ambiente de trabajo en el cual el empleado se siente a gusto y rinde mejor.

c. Comportamiento Organizacional.

Según Stephen Robbins, (2008), el comportamiento organizacional,

“Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización. (S. Robbins 2008)

Sobre todo, se trata de la relación directa entre comportamiento humano y estructura organizacional, con la certeza de que la actitud del trabajador incide de manera positiva o negativa, en relación a su forma de adaptarse a un grupo y establecer lazos de comunicación y cooperación, en función del bienestar de la empresa. En este contexto intervienen los siguientes componentes:

d. Liderazgo

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos" (I. Chiavenato 2010)

La persona que ejerce el liderazgo debe tener la capacidad de influenciar en el ánimo de sus colaboradores o subalternos, a través de una excelente comunicación y empatía, para poder alcanzar los objetivos propuestos. Como ya se ha señalado, puede darse dos tipos de liderazgo: El Liderazgo Autocrático, que es dogmático, es decir cerrado y nada flexible, solamente espera obediencia y se rige en la facultad de conceder o eliminar recompensas o castigos, en tanto que el Liderazgo Participativo, que siempre recurre al consenso, mediante consultas a los colaboradores, para ejercer un liderazgo que se acomode a las necesidades y expectativas de la mayoría o del total de empleados, sin llegar, desde luego, a permitir que los subalternos tomen decisiones importantes, pero consulta sus opiniones y juicios de valor que, en algún momento pueden convertirse en aportes significativos para el crecimiento empresarial.

“Se asumirá el liderazgo como la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz,” (Marín 2009)

e. La Dirección

Confiere el sentido de orientación a las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo los objetivos e identificando las metas, así como los medios para alcanzarlas, determinando de antemano las responsabilidades de cada individuo o grupo de trabajo, previa orientación técnica y suministro de información pertinente. Es decir que la Dirección tiene como enfoque principal el conducir el trabajo de los demás y estimular su creatividad, para garantizar el cumplimiento de las actividades encomendadas.

f. El estímulo a la excelencia

Significa poner empeño en la mejora permanente y constante de la capacidad operativa y actitudinal del trabajador, mediante la incorporación de nuevos conocimientos, técnicas y vivencia de valores. En este tema, el jefe tiene que demostrar un verdadero interés por el crecimiento personal y grupal de la institución.

g. La solución de conflictos

Es parte de la vida diaria de toda empresa, considerando que los conflictos se producen de manera inevitable en las instituciones, a causa de las diferencias en cuanto a las percepciones e intereses individuales o grupales. Superar los conflictos es una obligación de los directivos, pero con la obligatoriedad de las partes en disputa, para tratar de solucionarlos, lo cual implica la capacidad de las autoridades y la buena voluntad del personal. Es menester estar siempre alerta,

de manera permanente y diaria, para detectar los conflictos y darles una pronta solución, antes de que las situaciones empeoren y tengan, en algunos casos, que llegar a las instancias legales.

Con la participación, coordinación e interacción de todos los componentes descritos, se puede conseguir lo que algunos investigadores denominan “La motivación laboral”.

h. La motivación laboral

Es un componente emocional que impulsa a un trabajador a actuar de una manera optimista y positiva. Los jefes deben permitir que sus trabajadores logren motivarse de manera constante, en cada uno de los pasos de los procesos que realizan, porque, mediante la motivación, se consigue mayor productividad, eficiencia, eficacia, creatividad, responsabilidad y compromiso institucional.

Como ingredientes imprescindibles de la motivación laboral, se tiene que mencionar el reconocimiento de logros, que no es otra cosa que el reconocimiento al buen desempeño y resultados de los trabajadores. Entre las maneras de reconocer esos logros, están los estímulos económicos, el elogio público ante todo el personal y los ascensos.

Todo jefe, director, presidente o administrador, debe conocer que sin motivación no puede darse la satisfacción laboral de sus colaboradores o empleados, con la aclaración que cada individuo se motiva con diferentes estímulos y, a veces, la dinámica motivacional es compleja para la persona que quiere propiciarla entre un público determinado.

Davis y Newstrom, señalan que existen cuatro niveles de motivación:

1. *“Motivación de logro: Que es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas.*
2. *Motivación Afiliativa: expresada por el impulso de relacionarse socialmente con los demás.*
3. *Motivación hacia la competencia: Que le permite al individuo desempeñar un trabajo de alta calidad.*
4. *Motivación por el poder: Con el cual la persona puede influir en los demás e inclusive, modificar situaciones”.* (Davis, K y Newstrom, J. 1999)

2.1.5. Funciones del clima Laboral.

El clima organizacional cumple una gran diversidad de funciones, que permiten crear el ambiente adecuado de trabajo, en términos de coordinación y trabajo de equipo, excelentes lazos de intercomunicación individual y de unidades laborales, colaboración mutua y solidaridad, así como el compromiso de trabajar por la institución, como si cada colaborador fuera parte integrante de ella, con sentido de propiedad, que es lo que siempre permite el desarrollo de lo que se denomina “espíritu de trabajo”.

Se ha logrado estructurar un cuadro que contiene las funciones del clima organizacional y que ya está siendo utilizado en varias empresas, con resultados positivos, puesto que cubren todos los aspectos de la actividad empresarial, tanto en el ámbito administrativo como en el de control y en el operativo. Se ha elaborado con enfoque hacia los objetivos institucionales. (Véase anexo 10)

2.1.6. Importancia del clima laboral

La importancia del clima laboral queda en evidencia al analizar las conceptualizaciones que, sobre este tema, emiten varios autores e investigadores. Vale tomar el criterio de Federico Gan, quien manifiesta:

“El clima laboral consiste en un conjunto de características que rodea a los empleados en el medio ambiente organizacional y que marca una diferencia significativa de una empresa a otra para convertirse en un reflejo del comportamiento de la misma organización” (Gan 2007, Pág. 173)

Existe una relación muy directa entre el clima laboral y la motivación para la realización de las actividades empresariales, debido a que se produce un claro impacto en la satisfacción del trabajador, cuando se siente dentro de un ámbito agradable de trabajo y responde de forma eficiente y eficaz a los estímulos, llegando a identificarse con las necesidades y expectativas de los superiores y la institución en general, a tal punto que la colaboración interpersonal es una norma de trabajo permanente, que conlleva a la culminación de objetivos y metas comunes.

“Esta relación que existe entre el clima laboral y la motivación afecta directamente a la competitividad de una empresa puesto que al mejorar el ambiente interno se fortalece el rendimiento de los empleados que puede observarse de una forma más clara en los procesos de calidad y elaboración de los productos y servicios” (Fernández 2000, pág. 14)

Ya ha quedado establecido que es imposible determinar con exactitud el tipo de clima laboral de una institución o empresa, pero si se puede, en base a lo que se observa diariamente en la organización, eliminar o atenuar las debilidades y fortalecer los aspectos positivos, que es el componente que llevan a una agrupación laboral hacia el camino de la superación y el respectivo crecimiento.

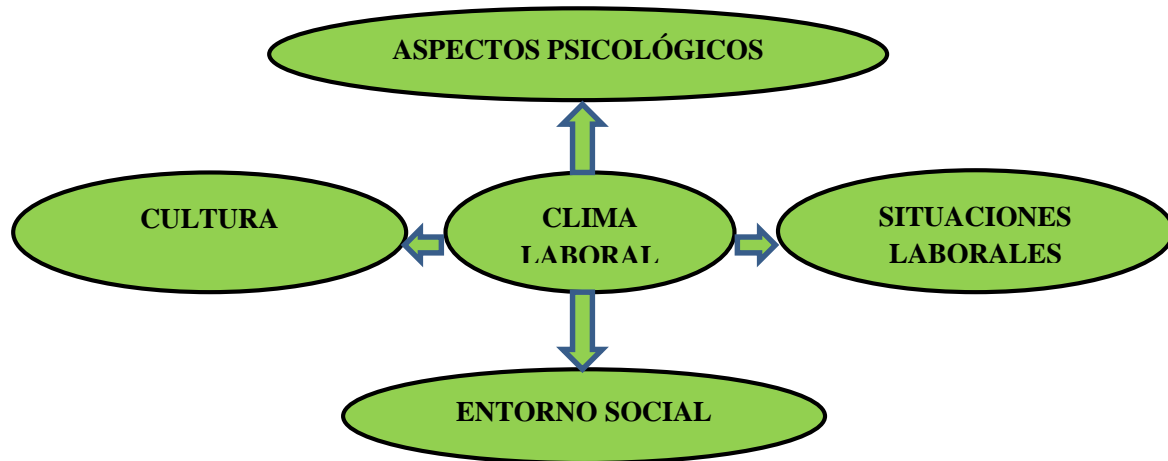
Andrew Dubrin expresa: “A principios de los años 60’s, los estudios del comportamiento organizacional empezaron a recalcar que es difícil encontrar principios universales para el manejo de la gente, aplicables en todas las situaciones. El enfoque de contingencia en la administración hace hincapié en el hecho de que no existe un modo mejor de manejar la gente o al trabajo. Un método utilizado a un grupo de personas no puede funcionar igual para todos.”. (Dubrin 2003, pág. 6)

De todas maneras, es indiscutible que la motivación es el factor más importante en el marco de un buen clima laboral, porque el trabajador se siente importante y se vincula a la empresa como parte consustancial de ella. Se puede añadir que el clima laboral es instintivo en el contexto del logro de la supervivencia empresarial, a la vez que impacta positivamente en los niveles de competitividad que la organización maneja, frente a empresas que ofrecen similares servicios.

Hablando en términos más sencillos y directos, el clima laboral es un componente fundamental y básico en cualquier empresa, ya que constituye el ambiente en el cual se desenvuelven los funcionarios y trabajadores y está integrado por algunas características que

pueden ser identificadas a simple vista, por el observador común y corriente, las mismas que se describen en el siguiente gráfico:

FIGURA N°1: Esquema de Clima Laboral



Diseño Julio Paredes (2014). Basado en Mayra Elena García (2011).

En cuanto a los aspectos psicológicos, se hace referencia a la estabilidad emocional de los trabajadores en la empresa, generados por un buen ambiente de trabajo.

La cultura se ha tomado en cuenta porque depende del nivel cultural de los empleados, funcionarios y trabajadores de una institución, para que pueda llegarse a la consecución total de un ambiente de trabajo adecuado; es decir que los trabajadores tienen que estar enterados y conocer las características y contenidos conceptuales de cada uno de los componentes propiciadores del clima laboral.

De muchas situaciones laborales, tales como las atinentes a la interrelación entre trabajadores y autoridades, cumplimiento de la satisfacción del empleado, motivación, reconocimientos para los buenos desempeños, puede generarse o no el clima ideal de trabajo. En el espacio de la interrelación entre trabajadores y autoridades pueden producirse verdaderas brechas de comunicación, si no existe de ambas partes, la predisposición y buena voluntad para abrir todos los canales de comunicación, que permitan un diálogo abierto frontal, que permita establecer con claridad los aspectos críticos que deben ser superados, con el aporte de todos los involucrados.

De igual manera, la satisfacción del empleado en su puesto de trabajo, no solamente implica su capacidad de desempeño, sino también el grado de aceptación de su trabajo, por parte de los directivos, que es la base para que se produzca la motivación del trabajador.

Por último, hay que mencionar que el entorno social también es un elemento de mucha incidencia en la estructuración del clima laboral adecuado para que la empresa y sus trabajadores vayan correctamente por el camino del crecimiento. Este entorno está integrado por los clientes de la institución, los familiares de los empleados, los proveedores y acreedores y toda la comunidad que, de alguna u otra manera, está involucrada en la actividad de la institución, en este caso de la Matriz del Banco Nacional de Fomento.

Aunque parezca un criterio discriminatorio, es necesario señalar que en este contexto (entorno social), son determinantes algunos componentes que no cabe ignorar y que inciden positiva o negativamente en la creación de un buen o mal clima organizacional. Uno de esos elementos es el nivel cultural de los dirigentes, trabajadores y entorno humano en el que se desenvuelve la institución, con la aclaración que no se refiere al nivel académico ni a los títulos profesionales

alcanzados, sino a ese ingrediente inherente de las personas cultas anímica y espiritualmente y también de la amplitud de la frontera de su cultura general, que le permite al ciudadano desenvolverse con pertinencia y solvencia en cualquier campo de la intercomunicación humana.

Quizá no se deba hablar de etnias en este tema, pero es inevitable que se debe reconocer que existen ciertas características particulares en cada grupo étnico, determinadas por su cosmovisión, sus costumbres ancestrales, su interpretación del entorno social, su aceptación de los cambios permanentes de políticas y costumbres, etc., y siendo Ecuador un país de tan amplia diversidad étnica y con la inserción de todos los grupos sociales en el aparato productivo del país, es evidente que el problema de falta de homogeneidad criterial y actitudinal, siempre estará presente en toda institución pública o privada.

Herrera y Casals (2005)

“Otro de los aspectos que ayudan a que el individuo se sienta cómodo en la organización, es con protección dentro de la misma, esto será posible con la implementación de estándares de seguridad, higiene, morales, económicos y legales con los que se sentirán seguros y recibirán un mejor desempeño del empleado”. (R. Herrera, M. Casals 2005, págs. 2-5)

Cuando se habla de clima laboral, de manera invariable cabe tomar en cuenta el tema de la competitividad de una institución o empresa; de igual manera, hay que hacer un enfoque directo hacia las políticas de personal que se aplica al interior de la agrupación. Entre esas políticas, se encuentran: El reconocimiento al esfuerzo y a los aportes individuales, que se proyectan hacia la productividad; así mismo, las buenas y justas políticas salariales y de bienestar social, como

también las oportunidades de ascenso. Todo esto depende del estilo de liderazgo que se esté implementando y aplicando al interior de la institución, la supervisión, el ejercicio y aplicación del poder, el carisma y la influencia positiva del líder entre los empleados. Otros componentes de incidencia en el clima laboral son de carácter físico, como la calidad y modernidad de las instalaciones y equipos de trabajo, (estado operativo de muebles, maquinarias y herramientas), la ventilación e iluminación adecuadas, eliminación de ruidos, humedad y contaminación cruzada.

2.2. Satisfacción laboral

De acuerdo a esta definición, la satisfacción laboral es el grado de conformidad de la persona, respecto a su entorno de trabajo. En ese entorno se incluye una remuneración justa y relacionada con el nivel de esfuerzo desplegado por el trabajador, el tipo de tareas asignadas, la calidad de la interrelación con las autoridades y con los compañeros de trabajo, la seguridad laboral y personal. Desde luego, hay que incluir las actitudes de los trabajadores, así como sus responsabilidades y actitudes ante el cumplimiento de sus obligaciones laborales. Siempre debe existir una correspondencia absoluta entre las tareas encomendadas, la actitud del trabajador y los niveles de reconocimiento a su esfuerzo.

En otras palabras, se puede decir que es la actitud que demuestra el empleado frente al trabajo que realiza, en relación a sus creencias y el concepto de valores que éste ha desarrollado, junto a otros aspectos, entre los cuales tienen mucha importancia, los siguientes:

Tabla N°1: Causas para un mal ambiente

Causas
Las comparaciones sociales que hace el empleado con otros compañeros de trabajo
Las características de empleos que tuvo el empleado antes de ingresar en la actual, empresa o institución.
Los grupos de referencia: Es decir la calidad de los grupos humanos que tuvo anteriormente, con el grupo actual.
La manera como el trabajador hace una evaluación de su puesto de trabajo, en relación a la satisfacción laboral, está supeditada a varios factores que son percibidos por él:
La retribución a su trabajo, en el sentido de que está o no de acuerdo a su esfuerzo y también la comparación con retribuciones anteriores en otras empresas.
Las condiciones del trabajo: Comodidad, facilidad, comprensión del proceso, espacio físico adecuado, comunicación interpersonal e interdepartamental.
Características de la Supervisión: Es impositiva o abierta y flexible.
Políticas de la empresa, en materia de reconocimientos, beneficios, incentivos, capacitaciones, ascensos.

Fuente: Julio Paredes (2014)

La satisfacción laboral se ha convertido en los últimos años en el principal interés de muchos investigadores del área laboral o sociológica. Por ejemplo Weinert (1995) este interés se debe a varias razones, que tienen relación con el desarrollo histórico de las teorías de la organización, que han experimentado algunos cambios a lo largo del tiempo.

Las razones que esgrime el mencionado autor son:

“a) Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.

b) Posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias.

c) Relación posible entre satisfacción y clima organizativo”. (Weinert 1985, Pág. 297-298)

El empresario o director de la empresa no debe perder de vista, en ningún momento, las relaciones existentes entre satisfacción en el trabajo y niveles de productividad. De igual manera, una insatisfacción laboral con la rebaja productiva y la pérdida de horas de trabajo.

2.2.1. Factores determinantes de la Satisfacción Laboral

Estudios sociológicos en el campo de la actividad laboral, determinan que: a medida que aumenta la edad de los trabajadores de una empresa, se incrementa su satisfacción laboral, que sufre una disminución drástica al acercarse la etapa de la jubilación, dados los altos índices de agotamiento y la disminución normal de las capacidades de rendimiento. Una situación anímica especial que se presenta en los trabajadores, se registra entre los seis meses y dos años de trabajo, etapa en la cual, muchos de los empleados, considera que su trabajo no está cumpliendo con las expectativas y con la prontitud que había soñado. Por otro lado, si la capacidad operativa y funcional, así como los conocimientos con los que contaba el trabajador al inicio de sus funciones, no están a la altura de las exigencias del trabajo, también su estado de ánimo se ve deteriorado y sufre una baja en su satisfacción laboral.

Componentes administrativos como el control interno, pueden incidir en la satisfacción, sobre todo si la naturaleza del control no se acomoda a la personalidad del empleado, de igual manera puede tener un impacto positivo o negativo el tipo de organización empresarial y la forma de ejercer el mando de los sectores directivos. Desde luego, existen otros factores, generalmente reconocidos por los investigadores, que determinan la satisfacción laboral. Los principales son:

- 1. Retos del trabajo:** Que pueden ser solucionados con la ayuda de los diferentes grados de habilidad y talentos que manejan los trabajadores. La magnitud de los retos depende de la

identidad y significación de la tarea, es decir la determinación de las clases de procesos que hay que seguir para terminar la actividad y los impactos buenos o malos que puede causar en el trabajo empresarial o en la vida de otras personas, en el contexto inmediato (interno) o en el externo.

2. **Sistema de recompensas justas:** Que pueden ser extrínsecas o intrínsecas. Las extrínsecas las otorga la organización, según el desempeño y esfuerzo del empleado; entre éstas, se puede citar: el sistema de salarios y las políticas de ascensos, sin olvidar los elogios y reconocimientos por parte de jefes, directores, auditores y supervisores. En cuanto a las intrínsecas, son receptadas por el empleado en su interior, como por ejemplo: los sentimientos de orgullo por sus niveles de competencia, capacidad y habilidad para realizar sus tareas. Este sistema de recompensa debe ir acorde con las expectativas del trabajador y debe obedecer a lo justo y equitativo en el sentido de que si otro empleado cumple con la misma calidad operativa, merece igual trato de gratificación.
3. **Condiciones favorables y desfavorables del trabajo:** Pueden registrarse en el ámbito físico como en el de tratamiento y consideración que los jefes brindan a sus subordinados. El ámbito físico en el que se desarrollan las tareas/actividades, es muchas veces el determinante del éxito o el fracaso en el logro de objetivos. Una empresa con espacios inadecuados de trabajo, con un equipo obsoleto y condiciones ambientales pésimas, no puede rendir excelentes frutos.
4. **Existencia o no de compañeros de trabajo y autoridades que brinden apoyo en ciertas actividades especiales:** Ello depende del factor actitudinal entre compañeros de labores y de éstos con las autoridades. Si existe una buena comunicación y la decisión de realizar trabajos de forma coordinada e interdisciplinaria, de tal manera que se puede

conseguir un apoyo mutuo entre el equipo, el resultado será de gran calidad y en buen volumen.

- 5. Compatibilidad entre:** Personalidad, actitud, perfil profesional y experiencia con el trabajo que tiene que desempeñar el trabajador o empleado. Tiene que brindarse, tanto a los jefes, administradores, funcionarios, como a los trabajadores o subordinados, el acceso a talleres de Inteligencia Emocional, para que conozcan el significado y contenidos de la empatía, cuyo principio fundamental es la convicción de que todos tenemos las mismas posibilidades en un ambiente democrático y que debemos ser tratados con equidad.

Uno de los componentes más importantes de la satisfacción laboral es la compatibilidad entre la personalidad o perfil profesional y el puesto que desempeña el empleado, porque éste se encuentra realizando actividades para las cuales está preparado y son realmente de su agrado. En otras palabras, el trabajador posee el talento adecuado para la realización de sus actividades y, por lo tanto tendrá un excelente desempeño.

2.2.2. Importancia de la Satisfacción Laboral.

Invariablemente, la satisfacción laboral produce uno de los ingredientes más importantes en la vida del ser humano, que es el bienestar individual, algo muy difícil de lograr si no se cuenta con un ambiente social, educativo y laboral adecuado para el desarrollo de las potencialidades humanas y la satisfacción de las necesidades y expectativas.

Según Davis, Keith y Newstrom,

“El bienestar individual consiste en que la persona se encuentre bien en los diversos niveles: físicos, ambientales, sociales, psicológicos y espirituales, por lo cual, se dice que el bienestar social e individual se encuentran estrechamente relacionados. Algo que impacta directamente en el bienestar individual es la calidad de vida laboral, entendida como la condición de vida favorable o desfavorable de un ambiente laboral general para las persona”

(Davis, Keith y John Newstrom 2003, pág. 73)

Entonces, la mayor importancia que tiene la satisfacción laboral se refiere a la vida misma del individuo, en el plano de su intimidad psíquica y anímica, en términos de tranquilidad emocional, confianza en un futuro promisorio, confianza en las personas que lo rodean, seguridad en su trabajo. Por el contrario, una persona que no goza de esa paz interna y, sobre todo, de seguridad y un buen nivel de satisfacción el ámbito laboral, puede generar problemas en la empresa en la cual presta sus servicios, porque con la falta de motivaciones personales, su trabajo se va a ver reducido, tanto en su cantidad como en su calidad y, en ningún momento va a salir a flote su nivel de creatividad e innovación. Se dice que la satisfacción en el trabajo gira alrededor de tres disciplinas científicas: La Psicología, la ciencia de los Recursos Humanos y la Economía.

En el plano de la Psicología, el mismo trabajo, bajo idénticas condiciones, produce diferentes reacciones y actitudes en cada individuo, dependiendo de su percepción particular.

En cuanto a los Recursos Humanos, las empresas pioneras de la satisfacción laboral, han centrado sus esfuerzos en la búsqueda de beneficios y cumplimiento de expectativas personales,

para tener satisfechos a sus trabajadores, porque se supone que, entre más contentos estén los empleados en su puesto de trabajo, mayor es su rendimiento. Redacción término y conectores

Las ciencias Económicas, brindan su aporte a la empresa o institución, organizando sistémicamente el entorno financiero, en cuanto a evaluar los factores de trabajo que componen esta noción de satisfacción y asignarles la valoración económica respectiva, con un sentido de ahorro y buen manejo de recursos.

Galaz, citando a Kalleberg, (1977) expresa:

“La relevancia (importancia) de estudiar la satisfacción laboral está asociada al desarrollo y dignidad de los trabajadores como personas, porque es un componente de la calidad de vida y porque un trabajador satisfecho tiende a presentar un comportamiento más pro-organizacional que uno menos satisfecho” (Galaz 2002, pág. 47)

Es decir que la satisfacción laboral es importante porque, principalmente está ligada al desarrollo de los trabajadores como personas y a su dignidad, en cuanto tiene que ver con el mejoramiento de su calidad de vida y, considerando que el resultado final de este ambiente favorable de trabajo, es una mayor productividad y un beneficio directo para la empresa.

2.2.3. Técnicas para enfrentar la Insatisfacción Laboral

No se podría establecer los niveles de insatisfacción laboral, si no se conoce previamente lo relacionado a la satisfacción, para ubicar los parámetros de medida o evaluación y determinar lo

bueno o lo malo que existe en el ánimo de los trabajadores, en relación a su conformidad con lo que sucede al interior de la empresa y sus niveles de bienestar o rechazo. En este contexto, cabe primero hacer un análisis (por parte de los directivos de la empresa), de la satisfacción laboral que se puede detectar en la organización y para ello, deben realizar un seguimiento de este componente, porque, a través de esa satisfacción, se puede establecer la verdadera capacidad de la institución, para responder a las necesidades de sus clientes y de sus empleados. Se hace necesario el desarrollo de métodos, para medir el grado de satisfacción laboral, en base a los siguientes aspectos:

1. Observación del comportamiento de los empleados
2. Entrevistas con cada uno de ellos
3. Aplicación de cuestionarios en cuanto a satisfacción o insatisfacción laboral.

En este aspecto, lo más indicado es la utilización del conocido IDT o índice Descriptivo del Trabajo.

Al respecto, el autor José Castillo, explica:

“Para realizar el análisis del clima laboral es necesario definir el modelo teórico que se utilizará y gracias a esto se establecen objetivos y se determinan las variables resultantes, después es preciso definir la herramienta a utilizar, la forma más usual para investigar el clima laboral es la aplicación de cuestionarios, ya que implica tener contacto directo con los individuos, su principal objetivo es averiguar la percepción que los empleados tienen del medio ambiente que los rodea y es de suma importancia puesto que este influye directamente con su comportamiento, una vez seleccionada la herramienta es

necesario tener un sistema de recolección de datos y manejo de la información para posteriormente interpretar el resultado”. (Castillo 2006, pág. 50)

Es evidente que mediante la aplicación de los referidos cuestionarios, que no llevan la firma de responsabilidad del encuestado, los empleados dan a conocer sus opiniones personales sobre las características particulares del clima laboral y la satisfacción o insatisfacción laboral que impera en la organización, inclusive se puede detectar algún problema subyacente que puede estar causando cierto malestar en determinado individuo o grupo de trabajo, con cuyos datos, la empresa, puede elaborar estrategias de eliminación de esos problemas y permitir la instauración de un verdadero clima laboral, que mantenga satisfecho al personal, lo que redundará en sus excelentes niveles de producción.

En el cuadro siguiente, se presenta una guía para recabar datos valiosos para determinar el nivel de satisfacción o insatisfacción laboral en cualquier tipo de empresa o institución. La valoración se hace en la escala del 1 al 5. El 1 es la calificación más baja, en tanto que el 5 es la más alta. La valoración es cualitativa, que puede corresponder a: Malo, Regular, Bueno, Muy bueno, Excelente. (Véase anexo 11)

Como se puede inferir con absoluta claridad, de los resultados obtenidos en el cuadro anterior, se puede establecer el grado de satisfacción, pero también el de insatisfacción laboral que puedan sentir los empleados de una institución y realmente se ha cubierto todos los aspectos que conforman el entorno del clima laboral, a tal punto que es un poco subjetivo pensar que queda algún cabo suelto o que no se lo haya tomado en cuenta, salvo el mejor criterio de algún investigador exigente. Ciertamente, de esos resultados también se puede adoptar las medidas y

providencias necesarias para enfrentar la insatisfacción laboral, por lo que se puede asegurar que este cuadro tiene un gran valor e importancia. Para aclararlo mejor, se puede tomar como ejemplo, el numeral 25 del cuadro, que se refiere al seguimiento de las necesidades de los empleados. Si la calificación final es baja, los directivos deben adoptar las medidas para realizar un seguimiento secuencial y permanente de esas necesidades.

2.2.4. Consecuencias de la insatisfacción laboral.

La insatisfacción laboral podría generar desastrosas e impredecibles consecuencias, tanto en la salud física como en la mental del trabajador y, como impacto directo, perjuicios para la empresa o institución. Entre esas consecuencias, se puede citar:

Tabla N°2: Consecuencias de un mal clima

Consecuencias
Deterioro de la salud física y mental: Dolencias cardiovasculares, jaquecas, trastorno del sueño, estados de depresión e inseguridad, tensión, ansiedad y estrés.
Disminución de la resistencia física y mental a trabajo bajo cierta presión y, mucho más, en presiones grandes.
Poca resistencia al típico estrés laboral y sus síntomas físicos y mentales
Aumento de la rotación de empleados, porque el enfermo tiene que abandonar su puesto de trabajo.
Aumento de ausencias injustificadas al puesto de trabajo
Miedo del empleado a ser despedido
Enfermedad y muerte, en casos extremos.

Fuente: Julio Paredes (2014)

Alrededor de todo el mundo y a través de la historia de la Humanidad, la insatisfacción laboral ha sido la causa fundamental de los levantamientos, paros y huelgas de trabajadores en contra de empresas y empresarios, inclusive de gobiernos, ya que, al no sentirse satisfechos en su trabajo, los empleados, en primer lugar, no se sienten comprometidos de ninguna manera con la empresa

o sus empleadores y las causas de su insatisfacción son múltiples: cargas horarias abusivas, trabajo bajo niveles exagerados de presión, malos tratos por parte de directivos, administradores y jefes de recursos humanos, sueldos y salarios de hambre, ausencia de incentivos, falta de capacitación.

2.2.5. Motivación

En el ámbito específico de la Psicología y la Filosofía, la motivación señala algunos estados internos que dirigen al ser humano hacia metas o fines determinados y lo impulsan a realizar acciones decididas y en un ambiente agradable. Se puede decir que la motivación se relaciona con la voluntad y el interés personal para emprender actividades de beneficio individual, grupal o empresarial.

En el contexto administrativo y operativo de una institución, la motivación tiene una importancia enorme, ya que un trabajador altamente motivado contribuye con aportes personales, ideas innovadoras, que conllevan al éxito global de la empresa o agrupación laboral

2.2.6. Desempeño Laboral

En este sentido, el desempeño se utiliza para determinar y evaluar la manera cómo el trabajador o empleado está realizando su trabajo y los resultados obtenidos, tanto en calidad como en cantidad. Paralelamente al buen desempeño de un trabajador se encuentra el éxito de la empresa, por ello es importante que los directivos, jefes, administradores, directores, gerentes y otros dignatarios, realicen de manera permanente y sistémica, el seguimiento del desempeño de sus empleados o subordinados, al mismo tiempo que deben impulsarlo, por medio de estímulos y

beneficios, que comprometan la participación del trabajador con los intereses globales de la organización.

2.2.7. Productividad.

La productividad es la capacidad de algo o alguien de producir, ser útil y provechoso. Siempre que se pronuncia la palabra se está dando cuenta de la cualidad de productivo que presenta algo.

CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Introducción

Cuando se habla de “Clima Organizacional”, en relación al ambiente laboral de una empresa, se enfoca el análisis del ambiente generado por las emociones de los componentes de la entidad, que se relaciona directamente con los niveles de motivación en los que se ubican los funcionarios y empleados, tanto en el aspecto físico como en el emocional, aunque varios investigadores establecen una relación directa del clima ambiental con el de las personas.

Este concepto confluye directamente con el de “dinámica de grupo”, porque se analiza las fuerzas internas que inciden en el ámbito laboral, cuando se dan situaciones de resistencia a los cambios. El sociólogo Kurt Lewin, fue el primero que desarrolló un estudio del “campo de fuerzas”, a manera de un modelo, mediante el cual se puede describir los niveles de rendimiento de los empleados, de acuerdo al “calor actitudinal” de los espacios de trabajo.

En la Matriz del Banco de Fomento del Ecuador, como se explica en el capítulo 1, posee 16 gerencias, las cuales trabajan dentro de la matriz con un total de 550 servidores, de los cuales se aplicara la encuesta de clima laboral (véase anexo2). A un aproximado de 450 servidores, tomando en cuenta aquellos servidores que se encuentren de vacaciones, comisión, o permisos varios.

Al existir varios departamentos, también coexisten diferentes niveles organizacionales, situación que ha servido de motivación para la realización del presente proyecto, por lo cual se ha tratado de diseñar un proyecto para el mejoramiento del clima organizacional de los trabajadores

de esta institución, mediante la una primera detección de posibles dimensiones generales en las que se puede agrupar a los colaboradores.

Para obtener una descripción más específica sobre aquellos factores que pueden tener una mayor incidencia dentro de la Matriz del Banco Nacional del Fomento, se inició con una serie de entrevistas con los respectivos Gerentes de área, en dónde se determinó la metodología a utilizar, al igual que los factores más críticos.

Por lo cual al evaluar como primera instancia los posibles factores con una mayor incidencia tanto positiva como negativa dentro de las diferentes áreas, se realizó una encuesta utilizando como base, el modelo de liderazgo de Bolman y Deal, el mismo que trabaja bajo diferentes ejes generales de una institución, los cuales son: Estructura, Recursos Humanos, Política y Simbólica (Bolman y Deal, 1995)

3.2. Etapas de Trabajo

Para obtener una mejor y más específica recolección de la información para un mejor desarrollo del proyecto, el mismo se lo elaboro en diferentes 5 diferentes etapas

3.2.1. Etapa 1 Entrevistas a Gerentes

Mediante entrevistas realizadas según protocolo (véase anexo 1), a los Gerentes de áreas con mayor cantidad de colaboradores como lo son: Gerencia de Tecnología en Sistemas de la Información, Gerencia de Fomento y Desarrollo, Gerencia de Riesgos, Gerencia de Operaciones Centrales y Gerencia de Red de Oficinas.

Se pudo obtener información sobre la muestra inicial para realizar una encuesta, la cual sería con los colaboradores que se encuentren laborando en la empresa por un periodo mayor a tres meses, al igual mediante la entrevista realizada se terminó que la encuesta aplicada a los colaboradores debería ser la misma, obteniendo un universo general.

Los Factores a evaluar se determinaron mediante un análisis de las entrevistas realizadas mediante una reunión realizada por la Subgerencia de Desarrollo Humano, en la cual se determinó aquellos factores que serían determinantes para obtener un entendimiento más amplio de las necesidades de la Institución

Tabla N° 3: Estructuración de entrevista

Actividad	Método/Técnica		Resultado
Diseño de protocolo de entrevista	Técnica investigativa		Guía para entrevista
Entrevistas con directores de área	Método Analítico, entrevista e investigación	Técnica	Entrevistas a directores que se encuentren mínimo 6 meses en el cargo
Análisis de las entrevistas	Método Sintético		Percepción sobre puntos a evaluar dentro del proyecto
Tomar muestra de población a la que aplicara la encuesta	Método Analítico, investigación	Técnica	Personal de la institución que lleve trabajando mínimo 3 mese

Fuente: Julio Paredes (2014)

3.2.2. Etapa 2 Elaboración de Encuestas

La elaboración de las encuestas contó con la participación conjunta de la Subgerente de Desarrollo Humano, quien corroborando el análisis de las entrevistas realizadas se decide utilizar como metodología de diagnóstico organizacional al modelo de cuatro dimensiones, de Bolman y

Deal. Este modelo se basa en el pluralismo conceptual de cuatro dimensiones, las cuales a su vez contarán con una serie de preguntas (véase anexo 2) las cuales ayudan a decidir qué acciones tomar. Estas dimensiones son:

a. Estructura

Esta es la dimensión racional, la cual pone énfasis en los roles y relaciones formales. Las organizaciones determinan responsabilidades a sus participantes y crean reglas, políticas, y manejo de jerarquías para manejar las diferentes actividades. Los conflictos se dan cuando la estructura no está adecuada a la situación, se mide: los roles, las relaciones y las estructuras

b. Recursos Humanos

Es el lado humano de la empresa. Examina tanto las fortalezas como las debilidades de los acercamientos para humanizar el lugar de trabajo. Esta dimensión es importante porque las organizaciones están conformadas por individuos, los cuales tienen necesidades, sentimientos, y prejuicios, al igual que habilidades y limitaciones.

En la perspectiva de esta dimensión, la clave para la efectividad en una organización es permitir que las personas cumplan con su trabajo y se sientan bien con lo que hace. Los problemas se dan cuando las necesidades no son cubiertas, se mide: La organización y satisfacción de necesidades humanas.

c. Política

Esta dimensión hace ver a la organización como un lugar de escasos recursos, donde el poder influye constantemente en lo esperado, por la diferencia de necesidades, perspectivas y estilos de vida sobre los diferentes grupos e individuos. Los problemas pueden surgir porque el poder está

distribuido en una forma no equitativa o dispersado ampliamente, lo que dificulta realizar las tareas, se mide: Los recursos escasos, los cuales llevan a conflicto.

d. Simbolismo

Esta dimensión explica los roles que juegan los mitos, rituales, ceremonias en todos los niveles. Las organizaciones normalmente son sostenidas más por sus valores compartidos que por sus metas y políticas. Los problemas se generan cuando para los individuos los símbolos pierden significado, la meta: es lograr manejar los símbolos, mitos y tradiciones.

Tabla N° 4: Estructuración de encuesta

Actividad	Método/Técnica			Resultado
Realizar esquema para encuesta	Método	Analítico,	Técnica	Encuesta con información dada por la investigación en las entrevistas
	investigación y base de datos			
Aplicar encuesta	Método	Analítico,	Técnica	Aplicar encuesta a muestra determinada anteriormente
	encuesta y base de datos			

Fuente: Julio Paredes (2014)

3.2.3. Etapa 3 Tabulación

Debido al estudio realizado, y a las reuniones mantenidas dentro de la subgerencia de Desarrollo Humano se determinó el uso de la escala Likert, la misma que se divide en 5 diferentes parámetros, es decir que a las respuestas que se ubiquen dentro de los resultados de Totalmente De acuerdo y De Acuerdo, significar una calificación alta para la dimensión. Al responder como Medianamente de Acuerdo se manejará este punto medio como indecisión, y finalmente dentro de las respuestas que se encuentren en Desacuerdo o Totalmente en desacuerdo significará un nivel bajo

Tabla N° 5: Proceso de tabulación

Actividad	Método/Técnica		Resultado
Digitalización de las encuestas	Método analítico, análisis de documentos	Técnica	Crear archivos en Excel para un mejor manejo
Tabulación de resultados y elaboración de gráficos	Método de datos	Analítico, Técnica base	Establecer una media que dará indicadores para análisis de las encuesta para realización de gráficos
Análisis de resultados	Método analítico y sintético, Técnica base de datos y análisis de documentos		Determinar campo de acción según los resultados expuestos por las encuestas

Fuente: Julio Paredes (2014)

3.2.4. Etapa 3 Selección de Muestra

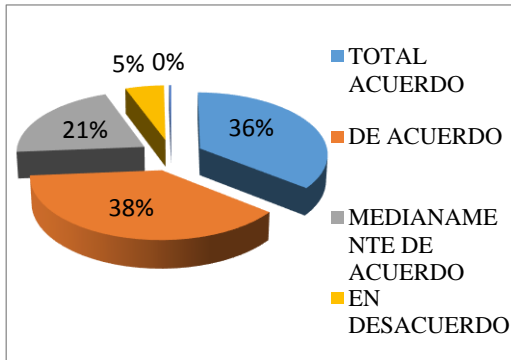
La encuesta fue aplicada a 400 empleados, debido a que como se explicó anteriormente se tomó en cuenta a aquellos servidores que lleven dentro de la institución un periodo de tres meses o mayor, a la vez el número se redujo debido a servidores que se encontraban de vacaciones, calamidad doméstica, permisos personales, maternidad, paternidad, comisión de servicios, ect. Por lo cual al no encontrarse disponibles para la evaluación se los omitio para evitar manipulación de encuesta al poseer los resultados

3.3. Análisis de Resultados

Para la realización del respectivo análisis se observó resultados globales e individuales de cada factor, con el objetivo de observar tendencias o incongruencias dentro de los resultados arrojados dentro de la encuesta realizada, a su vez también se consideran los resultados arrojados por parte de las entrevistas para determinar si existe una percepción real y acertada sobre los diferentes preceptos evaluados.

3.3.1. Análisis de Dimensión Estructura

Figura N° 2



Fuente: Julio Paredes (2014)

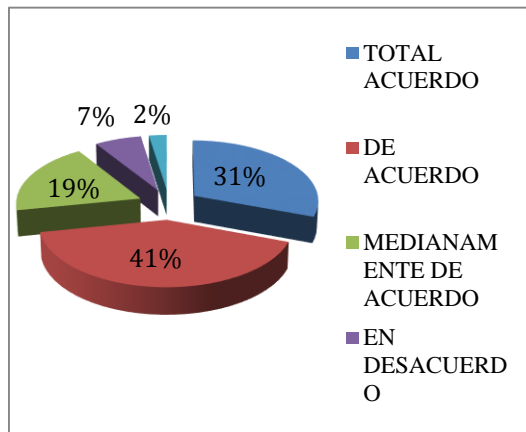
Dentro de este factor se puede determinar que existe una tendencia positiva hacia el crecimiento y aceptación, debido a que un 74% de las respuestas se encontraron dentro de un rango alto, a diferencia del 5% encontrado dentro del rango bajo, tomando en cuenta que el factor estructura tiene como objetivo el medir los roles y relaciones formales, que se

encuentran en la organización, al igual que las políticas con las cuales se maneja el Banco Nacional de Fomento, se puede observar que estas son claras, a la vez se puede observar que este factor tiene como una de sus preguntas el observar la comunicación dentro de la organización enfocado hacia las políticas y niveles jerárquicos, se puede observar que estos se encuentran bien delimitados, dentro de la comunicación al haber obtenido un resultado positivo congruente con la pregunta referencial a niveles jerárquicos, se observa y se corrobora que estos encuentran su punto fuerte dentro de las políticas institucionales, como lo es el proceso de envío de memorandos, los cuales se dirigen desde un mismo nivel o hacía jefes inmediatos sin omitir la cadena de mando

En cuanto a los roles que posee cada colaborador y jefe dentro de la empresa, se encuentran bien delimitados, al saber quien posee la autoridad pertinente para dar órdenes específicas, a quien darles.

3.3.2. Análisis de Dimensión Recursos Humanos

Figura N° 3



Al analizar el Factor de Recursos Humanos, se encuentra una tendencia positiva la cual se dirige hacia una satisfacción por parte de los colaboradores de la empresa en cuanto al trato que reciben por parte sus compañeros y superiores, aunque un 2% de las personas encuestadas demuestran una insatisfacción en cuanto a cómo se realizan y aplican los sistemas de

Fuente: Julio Paredes (2014)

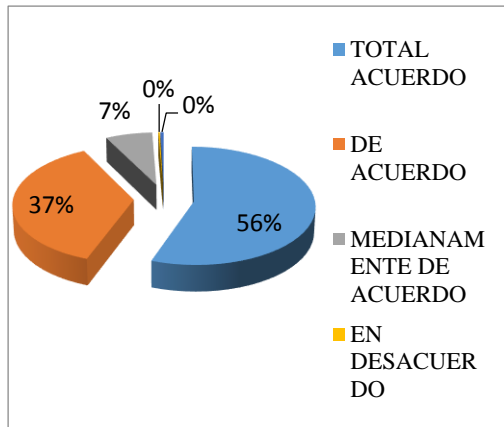
bonificaciones y premiaciones, que los colaboradores tanto de un nivel jerárquico superior como operativo por su buen trabajo, tomando en cuenta que la empresa cuenta con programas como lo son los concursos de méritos y posición, el cual es auspiciado por la empresa, posiblemente se encuentre tomado de esta forma ya que al parecer no todos los colaboradores tiene opción a aplicar a estos, o en otros casos los concursos son dados de baja por inconsistencias técnicas.

Un punto interesante a tomar en cuenta dentro de este factor es el que dentro de la pregunta sobre las sanciones que los trabajadores reciben por parte de la empresa, los trabajadores se encuentran conscientes de su existencia y aplicación, un 11% de las personas encuestadas respondieron que no estaban de acuerdo con ellas, debido a que según percepción de algunos colaboradores estas son aplicadas a las personas nuevas, o que no poseen una relación de amistad con los encargados de aplicar estas normas.

En cuanto a la pregunta realizada dentro de este factor sobre el trato entre compañeros, la puntuación obtenida fue la más alta, este resultado ayuda a observar que dentro de las Oficinas del Banco Nacional de Fomento se maneja una buena cordialidad que apoya al mejor desempeño de las labores de los diferentes colaboradores.

3.3.3. Análisis de Dimensión Política

Figura N° 4



Dentro de este factor se pudo encontrar un desglose de los factores de motivación higiénicos, los cuales no aportan de una forma significativa a que exista una mayor motivación o compromiso por parte de los colaboradores con la empresa, tampoco aumenta el desempeño de los trabajadores, pero la ausencia de estos puede repercutir en las actividades de los colaboradores, por lo cual se puede observar que si los

Fuente: Julio Paredes (2014)

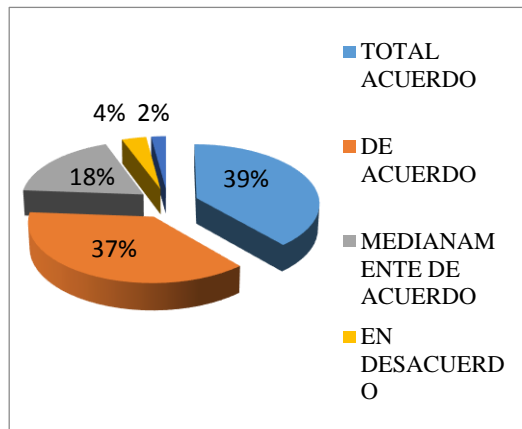
colaboradores no saben o conocen sobre su empresa o como su trabajo repercute para beneficio o perjuicio de esta, los colaboradores no encontrarán un objetivo o razón para realizar sus actividades.

Dentro de este factor, aunque demuestra una tendencia más alta hacia un resultado de satisfacción esperado, hay que tomar en cuenta y realizar un análisis para conocer cómo se obtuvo tal satisfacción, para seguir realizando prácticas que impulsen el desarrollo de los colaboradores, ya que si se mantiene dichas prácticas sin ningún cambio estas van ir disminuyendo su efectividad y los resultados que se presente en un futuro al revisa las observaciones podrán dar un resultado menor.

A la vez es importante realizar programas de re inducción para colaboradores que se encuentren dentro de la empresa por un tiempo mayor a 1 año, debido a que puede existir inconvenientes si dichos colaboradores que se encuentran trabajando en la empresa empiezan a perder el compromiso con la organización, debido a que al encontrarse durante mucho tiempo dentro de un mismo cargo, realizando las mismas funciones podrían sentirse dentro de un círculo monótono o de confort.

3.3.4. Análisis de Dimensión Simbolismo

Figura N°5



En este factor se puede observar por medio de los colaboradores, la percepción que se tiene por fuera de la institución, para entender si en verdad se posee una cultura aparentemente fuerte, la cual es determinada por los colaboradores y su real percepción, sobre la organización, lo cual encuentras sus bases dentro de un respectivo proceso de inducción por el cual deben

Fuente: Julio Paredes (2014)

pasar todos los colaboradores antes de ingresar a realizar sus funciones.

Dentro de este factor se debe considerar también la relatividad y la influencia que tiene en los colaboradores el trabajar una cierta cantidad de tiempo dentro de una empresa, puede o no pasar por el momento de crisis en el cual deje de lado todo el compromiso adquirido con la organización en donde trabaja, o por el contrario se defina como un elemento fundamental e indispensable, lo cual se puede definir en la percepción de si el colaborador trabaja por la organización o para la organización, por lo cual al conocer los símbolos representativos de la

empresa, su historia y objetivos se posee una herramienta para trabajar sobre el compromiso de los colaboradores

CAPÍTULO 4: PLANES DE ACCIÓN

4.1 Introducción

Uno de los factores de mayor importancia en el campo de la productividad de una empresa, es el clima de trabajo en el cual se desarrollan las actividades institucionales, que gira alrededor de lo que hoy técnicamente se denomina Clima Organizacional, que es un componente sin el cual ninguna entidad puede fortalecer su estructura operativa, optimizando al máximo la utilización de los recursos materiales, humanos y temporales. La propuesta de este trabajo de investigación, se enfoca en al diseño de estrategias que incidan en el mejoramiento del clima organizacional de la Matriz del Banco Nacional de Fomento, en la ciudad de Quito, con la finalidad de estructurar un plan de acción que permita alcanzar los objetivos planteados por el investigador, con la ayuda de programas de capacitación, sobre los temas que se han tomado en cuenta para lograr ese propósito, en base a un análisis de los aspectos considerados críticos y que ameritan mejorar o reestructurarse.

Aquellos componentes que se enmarcan en el ámbito de lo crítico y que tienen una incidencia negativa en la organización, han sido puestos en evidencia, gracias al análisis de los resultados obtenidos en el proceso de investigación, con el aporte de las encuestas aplicadas a funcionarios y empleados de la Matriz.

Con la aplicación de esta propuesta se espera mejorar el ambiente de trabajo, creando un clima de satisfacción laboral de todo el componente humano, con la convicción de que se va a incrementar el rendimiento en el trabajo y el nivel de la imagen corporativa, puesto que un

entorno agradable de labores, va a proyectarse en un excelente servicio y atención al cliente, en términos de calidad y calidez.

4.2. Objetivos De La Propuesta

4.2.1. Objetivo General

- Mejorar el clima organizacional de la Matriz del, BNF, a través de la aplicación de la propuesta.

4.2.2. Objetivos Específicos:

- Promover entre los empleados de Matriz una comunicación amplia, diáfana y directa
- Optimizar todos los recursos disponibles, dando prioridad a los humanos y temporales, con lo que se producirá un impacto positivo sobre la utilización de los recursos materiales.
- Mejorar la imagen institucional, a través de un servicio y atención al público de calidad y calidez.
- Permitir el crecimiento y desarrollo empresarial.
- Recopilar todo el bagaje investigado, en un documento útil para futuras investigaciones en el campo del clima organizacional.

4.2.3. Antecedentes de Resultados Generales.

Se ha logrado ubicar otros trabajos anteriores, relacionados con el tema, pero uno de los más significativos, por los excelentes resultados generales alcanzados es, es el realizado en el año

2011, por la Ingeniera Diana Elizabeth Uría Calderón, de la Facultad de Ciencias Administrativas, de la Universidad Técnica de Ambato, con el título: El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de ANDELAS CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato, con un resultado que propició un cambio total en el ambiente de trabajo y los niveles de satisfacción de todo el personal, en beneficio directo de la empresa, situación que fuera reconocida públicamente por los directivos de la institución.

No se puede dejar de mencionar el trabajo del Ministerio de Recursos Naturales renovables y no renovables del Ecuador, en el campo del mejoramiento del clima organizacional y laboral de muchas instituciones, en áreas, direcciones y coordinaciones, para que se produzca un trabajo saludable y ambientalmente amigable, con la aplicación de un plan comunicacional, que se ejecutó a partir del mes de agosto, hasta diciembre del 2012, habiéndose detectado un notable mejoramiento del trabajo en general, con un rendimiento y productividad que nunca antes se había observado en las dependencias beneficiadas con la capacitación. Eso da la medida de la importancia que tiene este tema de investigación y la aplicación de la propuesta.

4.2.4. Resultados Esperados.

Con la aplicación de la propuesta se espera lograr un cambio en el ambiente laboral de la Matriz del BNF, con la consecuente transformación actitudinal de funcionarios y trabajadores. Quizá el aspecto al que se le concede mayor importancia en este proceso, es la comunicación, porque ella permite el intercambio de ideas, políticas y estrategias de coordinación operativa.

Por esto se espera que todos los canales de comunicación que están al alcance del ser humano, se pongan al servicio de la institución, desde luego con el impulso de las directrices que se proponen en la propuesta.

Cada uno de los departamentos o unidades operativas de la institución estarán dispuestos/as a interactuar de manera coordinada e interdisciplinaria en las actividades empresariales, a tal punto que se logrará crear un ambiente de cooperación y solidaridad.

Se llegará a vivenciar algunos valores considerados propios del ámbito laboral en las agrupaciones de trabajo, tales como la lealtad, la ética personal y colectiva, la solidaridad, el respeto y el cumplimiento del deber, de igual manera, se producirá un empoderamiento del empleado hacia su trabajo, su oficina y la institución, en el sentido de sentirse como parte integrante de ella y con el compromiso de procurar su permanente crecimiento y prestigio.

A continuación se presenta la serie de talleres de capacitación, seleccionados de acuerdo a las necesidades detectadas y sobre los temas centrales de la propuesta. Para cada taller se ha asignado actividades especiales que son el refuerzo práctico de la parte contextual.

4.2.5. Desarrollo de Estrategias

Tabla N° 6: Estrategias

Dimensión afectada	Tipo de Propuesta	Nombre de la Propuesta	Objetivo	Resultado esperado
Política	Formativa	El Clima Organizacional	Crear un ambiente de aprendizaje adecuado, para que los asistentes al taller de capacitación interioricen los temas.	Se logrará acceder a un conocimiento razonable sobre al clima organizacional para que los empleados lo vivan realmente en la organización.
Comunicación	Formativa / Estratégica	La Comunicación como instrumento de mejoramiento del clima organizacional / “LA VOZ DEL BNF”	Crear un valoración por parte de otros funcionarios sobre las actividades realizadas en las diferentes áreas y como estas repercuten en la institución	Generar una comunicación más abierta dentro de la institución con el fin de alcanzar un ambiente de reciprocidad y reconocimiento a los diferentes colaboradores
Liderazgo	Formativa / Estratégica	El liderazgo empresarial, bajo las normativas de las cadenas de mando en el clima organizacional de una empresa. PROGRAMA LÍDER DE LÍDERES, FASE I	Crear un grupo de líderes afianzados que se encuentren enfocados hacia los objetivos institucionales, encontrándose en capacidad de explotar sus mejores capacidades y de sus subordinados	Integrar una cadena de líderes identificados y comprometidos con los objetivos de la institución, logrando alcanzar un mayor cumplimiento de metas planteadas
Liderazgo	Formativa / Estratégica	Las competencias en el campo institucional, taller formativo y vivencial. PROGRAMA LÍDER DE LÍDERES, FASE II	Identificar capacidades y competencias de los diferentes colaboradores de la empresa, para determinar y reforzar aquellas capacidades de liderazgo más sobresalientes o necesarias	Determinar y observar posibles líderes que puedan tomar el mando de los equipos de trabajo en caso de ser necesario

Fuente: Julio Paredes (2014)

4.3. Propuesta No. 1, El Clima Organizacional

Tabla N° 7: Propuesta No. 1

DATOS INFORMATIVOS	
Ubicación geográfica de la capacitación	Casa Matriz del BNF
Número de participantes	Se trabajará con 45 asistentes como máximo
Duración total de la capacitación	20 horas clase (45 minutos/clase)
Fecha de Inicio	Enero del 2015
Horario	De acuerdo a una orden de Gerencia
Capacitador	Especialista en el tema

Fuente: Julio Paredes (2014).

4.3.1. Argumentación

Se ha comprobado ampliamente que uno de los componentes más importantes del crecimiento y logro de objetivos de una empresa es un excelente clima organizacional, que tiene que ver con la manera como se ha estructurado el sistema de procesos laborales, en cuanto a los niveles de satisfacción o insatisfacción que los empleados o colaboradores tienen, frente al trabajo que realizan, a la relación interpersonal con sus compañeros de trabajo y en relación al trato que reciben por parte de la empresa. Por esta circunstancia, se tiene el convencimiento que es de gran utilidad la capacitación de los colaboradores de la Matriz del BNF de la ciudad de Quito, en el tema mencionado, con el propósito de que conozcan bajo qué ambiente sus actividades pueden potenciarse y lograr un mayor rendimiento individual e institucional.

4.3.2. Objetivos.

a. General

Capacitar a los funcionarios, empleados y colaboradores de la Matriz del Banco Nacional de Fomento, en el tema del clima organizacional, como el ambiente ideal para lograr los grandes objetivos institucionales.

b. Específicos

- Identificar el ambiente de trabajo más adecuado para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores
- Establecer las medidas necesarias, a nivel personal y en el contexto empresarial, para crear el mejor ambiente de trabajo, es decir un clima de satisfacción laboral.
- Evaluar los alcances de la capacitación, para analizar la pertinencia de una retroalimentación

4.3.3. Justificación.

Los beneficiarios directos serán los empleados de la Matriz, puesto que van a trabajar en un ambiente agradable, lleno de satisfacciones e incentivos que permiten un mejor desenvolvimiento y mayor compromiso con la empresa. También la empresa se verá beneficiada, en el sentido de lograr una mayor producción. Así mismo, los clientes recibirán el benéfico impacto de una excelente atención con calidad y calidez.

La amabilidad y las buenas relaciones interpersonales entre colaboradores y de éstos con los clientes, se hará evidente, como proyección de un elevado nivel de satisfacción laboral, que se proyectará en un servicio muy profesional.

4.3.4. Resultados Concretos Esperados.

Al finalizar la capacitación, los asistentes conocerán lo que significa trabajar en un ambiente agradable, con un clima organizacional adecuado y que propicie su entera satisfacción personal en el desempeño de sus actividades empresariales.

Se incrementará la calidad en el servicio y atención al cliente y, por lo tanto, la producción de la empresa.

Los clientes estarán siempre satisfechos por la buena atención recibida, tanto en agilidad como en cordialidad.

4.3.5. Factibilidad.

La factibilidad de realización de la capacitación, está previamente garantizada, por el apoyo que esta investigación tiene por parte de las autoridades de la Matriz del BNF. Por otro lado, existen los documentos apropiados, como material de apoyo en el tema.

4.3.6. Descripción

La capacitación se desarrollará bajo el siguiente esquema de procesos:

- a.- Elaboración del plan de capacitación y el plan general de trabajo
- b.- Presentación del plan a la Gerencia de la Matriz del BNF.
- c.- Aprobación del plan por parte de gerencia y orden de ejecución.

d.- Determinación del espacio físico en donde se desarrollará la capacitación

e.- Desarrollo del taller, que incluirá varias actividades:

- Actividades de organización: implementación; designación de espacios de trabajo; asignación de responsabilidades
- Actividades de información-formación: desarrollo de la capacitación
- Actividades de evaluación- Retroalimentación de aspectos no comprendidos en su totalidad.

f. Actividades especiales de aprendizaje.

Tabla N° 8: Clima Organizacional

EL CLIMA ORGANIZACIONAL	
Objetivo	Crear un ambiente de aprendizaje adecuado, para que los asistentes al taller de capacitación interioricen los temas.
Actividades	<p>Dinámica de grupo: El clima organizacional. Cada participante escribe en un papel su concepto de clima organizacional. Lo transcriben todos en la pizarra y de todos ellos, se extrae un concepto generalizado.</p> <p>Debate: Que se genera al realizar el análisis de los diferentes conceptos sobre el clima organizacional,</p> <p>Lectura comentada: Uno de los asistentes da lectura al tema del clima organizacional del documento de apoyo y pide a los asistentes que comenten sobre él. Siempre debe producirse el refuerzo del capacitador</p> <p>Lluvia de ideas: ¿Conoces lo que es el clima organizacional? En la Matriz del BNF hay un buen clima organizacional ¿De qué manera has contribuido para crear un buen clima organizacional?</p> <p>Síntesis: Elaborar un mapa conceptual sobre el clima organizacional</p> <p>Evaluación: Experimentas en tu trabajo un buen clima laboral? ¿Sientes un buen nivel, de satisfacción en tu trabajo? ¿Crees que tendrán un rendimiento laboral mejor en un buen clima de aprendizaje?</p>
Responsables	Gerente de la Matriz: Autorizará la realización del evento, asignando previamente el presupuesto necesario.

	Directores Departamentales
	Asistentes a la capacitación
	Capacitador
	La Matriz se encargará de seleccionar y asignar un capacitador para el tema
Resultados esperados	Se logrará acceder a un conocimiento razonable sobre al clima organizacional para que los empleados lo vivan realmente en la organización.

Fuente: Julio Paredes (2014)

4.3.7. Marco Referencial o Teórico.

- Principios fundamentales de Clima organizacional
- Principios filosóficos del clima organizacional
- Principios psicológicos del clima organizacional
- Principios científicos del clima organizacional.
- Identidad de clima organizacional, con clima laboral
- Componentes de un buen clima organizacional.
- Clima organizacional y rendimiento laboral
- Clima organizacional y Satisfacción laboral
- Evaluación
- Conclusiones y recomendaciones.

4.3.8. Metodología.

La metodología que se va a aplicar es interactiva, propia de los procesos de taller en los cuales se realiza trabajo grupal, basado en la demostración de principios y procesos secuenciales

y sistemáticos por parte del capacitador, los mismos que deben ser “reproducidos” de manera gradual y organizada, por los seminaristas-talleristas.

El método inductivo-deductivo tomará forma en la recepción de experiencias previas o elementos de inducción, que llevarán al tallerista a la concreción de un objetivo final y/o a la inversa: del producto final, a sus componentes. REDACCIÓN.

Método heurístico (aprender viendo- aprender haciendo).

Las metodologías participativas permiten el desarrollo de procesos creadores y de integración a grupos humanos identificados por intereses comunes.

4.3.9. Técnicas

- Técnica expositiva (Por parte del capacitador): Consiste en la parte introductoria al proceso de enseñanza, en la cual el capacitador explica a los asistentes los contenidos teóricos del tema, mediante su palabra y con la ayuda del documento de apoyo, carteles y diapositivas.
- Debates: Que se realizan al término del análisis de un tema, entre los estudiantes sobre un tema pre seleccionado. Son presentaciones del tema, desde un punto de vista, que puede ser apoyado o rebatido por el resto de capacitados, hasta llegar a la obtención de conclusiones finales coherentes.
- Lecturas comentadas: Luego de la exposición del capacitador, generalmente uno de los estudiantes lee una proposición o un conjunto de ellas, que guarden relación entre sí, para luego ser sometidas a los comentarios del grupo de asistentes, con el soporte criterial y guía del capacitador, para obtener conocimientos certeros sobre el tema .

- **Dinámicas de grupo:** Son prácticamente actividades lúdicas (juegos), en las cuales participan todos los presentes, pero que tienen una secuencia lógica y organizada por un tutor o jefe de grupo. Los temas son estrictamente afines a los temas de clase.
- **Análisis de temas:** Exposiciones individuales y por grupos. Plenarias para establecer conclusiones y recomendaciones. Generalmente al finalizar la jornada diaria de trabajo.

Es una de las actividades más utilizadas en seminarios y talleres y su mecánica operativa consiste en la formación inicial de grupos de trabajo para analizar una parte del tema general, dividido en fracciones para el efecto. Cada grupo cuenta con un jefe o director y un secretario relator, que es la persona que lleva las conclusiones del grupo a la plenaria o reunión de todos los grupos, para estructurar un análisis global de la temática y extraer conclusiones generales. Cada fracción del tema central se presenta en un cartel confeccionado en los grupos.

4.3.10. Evaluación.

- **Inicial:** fundamentada en la determinación de “prerrequisitos” o “condiciones previas”, es decir, las experiencias que cada participante trae consigo en su bagaje personal, sobre el tema.
- **Procesual:** Que se sujeta a ciertos parámetros como: Asistencia, niveles de participación y ceñimiento a los procesos.
- **Final:** Que se realiza sobre resultados.

4.3.11. Recursos.

a. Humanos:

- Capacitador.
- Colaboradores de la Matriz asistentes
- Autoridades de la Matriz del BNF

b. Materiales:

- Documento de apoyo
- Aula
- Pizarra de tiza líquida con marcadores y borrador
- Proyector y material de proyección
- Computador
- Papel bond

4.4. Propuesta N° 2: La Comunicación como instrumento de mejoramiento del clima organizacional, dentro del programa “LA VOZ DEL BNF”

Tabla N° 9: Propuesta No. 2

DATOS INFORMATIVOS	
Ubicación geográfica de la capacitación	Casa Matriz del BNF
Número de participantes	Se trabajará con 45 asistentes como máximo
Duración total de la capacitación	20 horas clase (45 minutos/clase)
Fecha de Inicio	Enero del 2015
Horario	De acuerdo a una orden de Gerencia
Capacitador	Especialista en el tema

Fuente: Julio Paredes (2014)

4.4.1. Argumentación

La comunicación es el eje sobre el cual gira toda la vida social, económica, cultural y laboral del mundo y es el componente fundamental de una buena convivencia. En las instituciones públicas y privadas, una buena comunicación es el factor determinante de una buena administración y del logro de los objetivos empresariales. Implica la coordinación permanente de las actividades entre las unidades operativas o departamentos, es decir, un trabajo interdisciplinario que permita la unificación total de la actividad en una misma dirección y bajo los mismos principios y políticas, tendientes al crecimiento de la agrupación, sin que se produzcan desviaciones, bloqueos o interferencias en las órdenes emanadas de la autoridad que tiene la competencia en cada unidad operativa.

4.4.2. Objetivos.

a. General.

Instruir a los funcionarios, empleados y colaboradores de la Matriz del Banco Nacional de Fomento, en el tema de la comunicación interpersonal, como una herramienta para lograr los grandes objetivos institucionales.

b. Específicos.

- Identificar los aspectos críticos de comunicación que existen en la Matriz del BNF.
- Aplicar estrategias técnicas apropiadas para superar esos aspectos críticos.
- Apalancar los mejores canales de comunicación y optimizar su utilización.

4.4.3. Justificación.

Los beneficiarios directos serán los empleados de la Matriz y por proyección directa, la Institución. Indirectamente se verán beneficiados los clientes de la entidad. Se producirá cambios actitudinales muy positivos para la Matriz, en el campo de una excelente intercomunicación, que incidirá en una mejor producción, tanto en calidad como en calidez.

Se registrará cambios actitudinales en los empleados, con componentes de buenas relaciones y coordinación de actividades. Así mismo, se eliminará algunos impases que pueden existir, tanto a nivel personal como de unidades operativas. En definitiva se manejará de manera eficiente, el recurso de la comunicación para lograr los objetivos generales, previamente establecidos por la institución.

4.4.4. Resultados Concretos Esperados.

Al finalizar los funcionarios, estarán en capacidad de manejar adecuadamente todos los canales de comunicación que el ser humano tiene a su alcance en su entorno social y, de manera específica, en el laboral.

Habrà un impacto directo en el ambiente laboral de la institución, con los más altos niveles de satisfacción laboral y compromiso de los colaboradores frente a su trabajo y a la empresa, puesto que se van a considerar una parte importante del aparato productivo empresarial.

Esa satisfacción laboral, será el detonante para que se incremente la calidad en el servicio y atención al cliente y, por lo tanto, la producción de la empresa.

4.4.5. Factibilidad.

La factibilidad de realización de este proyecto, está previamente garantizada, por el apoyo que esta investigación tiene por parte de las autoridades de la Matriz del, BNF. Por otro lado, existen los documentos apropiados, como material de apoyo en el tema.

Se puede advertir un nivel considerable de decisión de inclusión en el proceso de capacitación, por parte de los colaboradores de la Matriz del BNF.

El costo de elaboración y ejecución del proyecto es absolutamente manejable por el investigador.

4.4.6. Descripción

El proyecto se desarrollará bajo el siguiente esquema de procesos:

- a.- Elaboración del plan de capacitación y el plan general de trabajo
- b.- Presentación del plan a la Gerencia de la Matriz del BNF.
- c.- Aprobación del plan y orden de ejecución
- d.- Determinación del espacio físico en donde se desarrollará la capacitación
- e.- Desarrollo del taller, que incluirá varias actividades:

- Actividades de organización: Implementación (adquisición de los implementos y materiales necesarios) Determinación de espacios de trabajo.
- Actividades de información-formación: Desarrollo de la parte teórico-práctica de la capacitación.
- Actividades de evaluación: Basada en resultados, bajo los parámetros de comprensión e interiorización de los temas, aportes personales de cada participante y niveles de interés puestos en el desarrollo de las actividades.

f. Actividades especiales de aprendizaje.

Tabla N° 10: La Comunicación

LA COMUNICACIÓN	
Objetivo	Crear un reconocimiento por parte de otros funcionarios sobre las actividades realizadas en las diferentes áreas y como estas repercuten en la institución
Actividades	Saludar directamente con cada uno de los compañeros de trabajo, deseándoles una buena jornada diaria y el éxito en sus funciones.
	Hacer un listado de los nombres completos, fechas de nacimiento, teléfonos celulares y convencionales, de los colaboradores, para poder celebrar cumpleaños y otros acontecimientos sociales de los compañeros de oficina de otras dependencias
	Conversar siempre con colaboradores de la oficina y de otras, sobre los temas de sus niveles de satisfacción en el trabajo. Sus posibles problemas de comunicación interpersonal. Los aspectos que, según su criterio, deberían mejorar, etc.
	Organización de conversatorios sobre diferentes temas relacionados con la comunicación interpersonal con jefes y compañeros.
	Realizar charlas y conferencias, con la participación de todo el personal
Evaluación:	Tienes un buen nivel de comunicación con tus jefes y compañeros?
	¿Tienes alguna dificultad para comunicarte?
	¿Crees que mejorará tu satisfacción laboral con una mejor comunicación con tus colegas de trabajo?
Responsables	Se designará un responsable dentro de cada área, encargado de entregar a los funcionarios una base de datos con nombres, direcciones y 10 diferentes números de extensiones de intercomunicadores.
	La Subgerencia de Desarrollo Humano en conjunto con la gerencia del área designará al encargado

Asistentes a la capacitación

Capacitador

La Matriz se encargará de seleccionar y asignar un capacitador para el tema

Resultados esperados Generar una comunicación más abierta dentro de la institución con el fin de alcanzar un ambiente de reciprocidad y reconocimiento a los diferentes colaboradores

Fuente: Julio Paredes (2014)

4.4.7. Marco Referencial o Teórico.

- Principios fundamentales de la Comunicación:
- Elementos de la comunicación: Emisor, mensaje, canal y receptor. (Generalmente se toma en cuenta solo tres componentes: emisor, canal y receptor, pero el elemento más importante es el mensaje, es decir, aquello que se quiere transmitir de manera oral, escrita, por señas o mediante el uso de las modernas TICs. (Tecnologías de la Informática y la Comunicación).
- La comunicación empresarial
- Sistemas y canales de comunicación.
- La comunicación ideal.
- Ventajas de la comunicación.
- Riesgos de una mala comunicación.
- Aspectos psicosociales de la comunicación
- La Filosofía de la Comunicación
- La comunicación desde el punto de vista del aprendizaje, en el contexto de talleres de capacitación.
- Evaluación

- Conclusiones y recomendaciones.

4.4.8. Metodología.

La metodología que se va a aplicar es interactiva, propia de los procesos en los cuales se realiza trabajo grupal, basado en la demostración de principios y procesos secuenciales y sistemáticos, los mismos que deben ser “reproducidos” de manera gradual y organizada.

El método inductivo-deductivo tomará forma en la recepción de experiencias previas o elementos de inducción, que llevarán a un objetivo final y/o a la inversa: del producto final, a sus componentes.

Método heurístico (aprender viendo- aprender haciendo)

Las metodologías participativas permiten el desarrollo de procesos creadores y de integración a grupos humanos identificados por intereses comunes.

4.4.9. Técnicas

- Exposiciones por parte de los colaboradores.
- Organización de plenarias para intercambiar criterios, inferencias individuales y grupales, principios y generalizaciones proyectadas.
- Dinámicas de grupo: Sociodramas con el tema de la comunicación.

4.4.10. Evaluación.

- **Inicial:** fundamentada en la determinación de “prerrequisitos” o “condiciones previas”, es decir, las experiencias que cada participante trae consigo en su bagaje personal, sobre el tema.
- **Procesual:** Que se sujeta a ciertos parámetros como: Niveles de participación y ceñimiento a los procesos.
- **Final:** Que se realiza sobre resultados.

4.5. Propuesta N° 3: El liderazgo empresarial, bajo las normativas de las cadenas de mando en el clima organizacional de una empresa. PROGRAMA LÍDER DE LÍDERES, FASE I

Tabla N° 11: Propuesta No. 3

DATOS INFORMATIVOS	
Ubicación geográfica de la capacitación	Casa Matriz del BNF
Número de participantes	Indeterminado- Grupos de Gerentes de área
Duración total de la capacitación	20 horas clase (45 minutos/clase)
Fecha de Inicio	Enero del 2015
Horario	De acuerdo a una orden de Gerencia
Capacitador	Especialista en el tema

Fuente: Julio Paredes (2014)

4.5.1. Argumentación

Se ha dicho que el sistema o esquema de liderazgo que se utiliza en una empresa, viene a ser el aspecto focal del buen funcionamiento de la institución. Se entiende el liderazgo como aquella cualidad que tienen determinadas personas, generalmente aquellas que detectan algún nivel de autoridad, para “manejar” adecuadamente los grupos de trabajo, sin que ello signifique algún tipo

de rechazo o mala voluntad en la realización de la actividad, por el contrario, las órdenes emanadas por un buen líder son aceptadas de buen grado y cumplidas a satisfacción por parte del subalterno. El liderazgo tiene como componente fundamental el carisma, elemento considerado como parte inherente de la personalidad de pocos individuos.

En el ámbito empresarial, el nivel de buen o mal liderazgo se ve reflejado en la puesta en práctica del organigrama, que es un diagrama jerárquico, en el cual se establece, de manera gráfica, la cadena u orden de mando que debe tener la empresa, es decir el sistema o estructura de liderazgo que se aplica en la empresa, con la finalidad de que las actividades se desarrollen en un marco de organización unidireccional, es decir que las órdenes partan desde la máxima autoridad y se vayan coordinado y distribuyendo en sus diferentes niveles de mando, de manera descendente pero sin perder de vista el objetivo general, que parte desde la primera autoridad, aunque ésta reciba el apoyo y soporte de otros funcionarios o empleados de menor jerarquía. Por esto, es sumamente importante que los empleados o colaboradores de la empresa, conozcan a profundidad cual es el esquema de mando establecida en su agrupación laboral y cuáles son las órdenes estrictamente pertinentes que debe cumplir, con lo cual queda en evidencia la calidad de liderazgo que tienen las personas de las cuales se proyectan las órdenes y mandatos.

4.5.2. Objetivos.

a. General.

Capacitar a los gerentes de área, de la Matriz del Banco Nacional de Fomento, en el tema del liderazgo, supeditado a las cadenas de mando establecidas en el organigrama, para conocer cuál o cuáles órdenes debe cumplir o dar, de tal manera que no haya distorsión o desviación en la dirección o cumplimiento de estas.

b. Específicos.

- Conocer el organigrama funcional de la empresa.
- Identificar el orden jerárquico establecido y el jefe inmediato superior, para poder establecer sus niveles y capacidad personal de liderazgo.
- No alterar el orden jerárquico original y fortalecerlo.
- Crear Líderes pertinentes para guiar a los colaboradores
- Evaluar los alcances de la capacitación, para analizar la pertinencia de una retroalimentación.

4.5.3. Justificación.

Considerando que el liderazgo en una empresa es el engranaje que mueve la gran maquinaria institucional de manera diáfana, sin que existan barreras ni obstrucciones por parte de los colaboradores, este programa se justifica ampliamente, puesto que los beneficiarios o capacitados, van a poder captar con certeza cuáles son los niveles de liderazgo que tienen y deben manejar, dadas las cualidades que revistan el verdadero líder o lideresa. Esta capacitación beneficiará directamente a los empleados de la Matriz y por proyección directa a la Institución. Indirectamente se verán beneficiados los clientes de la entidad.

Mediante la capacitación, los colaboradores conocerán el orden jerárquico de la empresa y la forma de acatar y dar de manera adecuada, las órdenes de sus superiores y subordinados inmediatos, sobre todo cuando éstos las emitan de una manera tal que se ponga de manifiesto el verdadero liderazgo, que no admite réplicas ni rechazos para cumplir una orden

Se registrará un mejoramiento en el sistema de cumplimiento de mandatos y órdenes y, de igual manera, se tendrá en cuenta la importancia que tiene el respeto al orden establecido en el organigrama funcional vigente y la adecuación o necesidad de aplicar cambios en ese esquema de mando, por el bien de la institución.

4.5.4. Resultados Concretos Esperados.

Se conocerá, de manera clara e inequívoca, el orden de mando establecido, de acuerdo al organigrama funcional y se pondrá de manifiesto el nivel de liderazgo que cada jefe de grupo, oficina o departamento, puede proyectar.

Se espera que todos los colaboradores acepten y ejecuten las órdenes recibidas por parte de su superior, con la consigna de que provienen de una estructura de mando autorizada y legal.

4.5.5. Factibilidad.

La factibilidad de realización del programa, está previamente garantizada, por el apoyo que esta investigación tiene por parte de las autoridades de la Matriz del, BNF. Por otro lado, existen los documentos apropiados, como material de apoyo en el tema.

4.5.6. Descripción.

La capacitación se desarrollará bajo el siguiente esquema de procesos:

a.- Elaboración del plan de capacitación y el plan general de trabajo

- b.- Presentación del plan a la Gerencia de la Matriz del BNF.
- c.- Análisis del plan, aprobación y orden de ejecución.
- d.- Determinación del espacio físico en donde se desarrollará la capacitación
- e.- Desarrollo del taller, que incluirá varias actividades:
 - Actividades de organización: Implementación de insumos y materiales, determinación de espacios de trabajo. Asignación de responsabilidades personales.
 - Actividades de información-formación.
 - Actividades de evaluación.
 - Retroalimentación de los temas o tópicos no entendidos completamente.
- f. Actividades especiales de aprendizaje:

Tabla N° 12: Liderazgo

El liderazgo empresarial, bajo las normativas de las cadenas de mando en el clima organizacional de una empresa. PROGRAMA LÍDER DE LÍDERES, FASE I	
Objetivo	Crear un grupo de líderes afianzados que se encuentren enfocados hacia los objetivos institucionales, encontrándose en capacidad de explotar sus mejores capacidades y de sus subordinados
Actividades	<p>Capacitación inicial para determinar y socializar el significado de liderazgo</p> <p>Se mantendrá reuniones periódicas una vez por semana con cada Gerente de área para observar adelantos o retrocesos dentro del proceso de creación de líderes</p> <p>Apoyar iniciativas dentro de los Gerentes para su crecimiento profesional o de sus subordinados</p> <p>Crear espacios de dialogo entre la Subgerencia de Desarrollo institucional para determinar si las actividades o iniciativas de los respectivos gerentes se encuentran enfocadas a la creación de líderes</p> <p>Conferencias sobre liderazgo: “Tus relaciones con tu jefe inmediato superior” “Las cadenas de mando en tu oficina y a nivel de la institución”</p> <p>Evaluación: Conoces a profundidad la cadena de mando de tu oficina? ¿Tienes alguna dificultad en tu relación de liderazgo con tus jefes? ¿Crees que mejorará tu satisfacción laboral con una mejor estructura de mando?</p>

Responsables	<p>Se designará dos o más Gerencias a cada colaborador de la Subgerencia de desarrollo humano para su apoyo a los respectivos gerentes y seguimiento oportuno a casos específicos que se llegasen a presentar</p> <p>Subgerente de Desarrollo Humano: Realizará seguimientos personalizados en los casos necesarios o más conflictivos</p> <p>Asistentes a la capacitación</p> <p>Capacitador</p> <p>La Matriz se encargará de seleccionar y asignar un capacitador para el tema</p>
Resultados esperados	Integrar una cadena de líderes identificados y comprometidos con los objetivos de la institución, logrando alcanzar un mayor cumplimiento de metas planteadas

Fuente: Julio Paredes (2014)

4.5.7. Marco Referencial o Teórico.

- El liderazgo: Definiciones.
- ¿Quién es el líder?
- Componentes de la personalidad que definen y crean un líder.
- Componentes Psicosociales del líder.
- Peligros de un liderazgo mal aplicado.
- Las cadenas de mando en las empresas públicas y privadas.
- Organigramas funcionales, estructurales y operativos.
- El organigrama institucional, como un diagrama jerárquico.
- El control de gestión interna de acuerdo a la cadena de mando
- Ventajas y desventajas de la cadena de mando.
- Evaluación.
- Conclusiones y recomendaciones.

4.5.8. Metodología.

La metodología que se va a aplicar es interactiva, propia de los procesos de los cuales se realiza trabajo grupal, basado en la demostración de principios y procesos secuenciales y sistemáticos, los mismos que deben ser “reproducidos” de manera gradual y organizada.

El método inductivo-deductivo tomará forma en la recepción de experiencias previas o elementos de inducción, que llevarán a los participantes a la concreción de un objetivo final y/o a la inversa: del producto final, a sus componentes.

Método heurístico (aprender viendo- aprender haciendo)

Las metodologías participativas permiten el desarrollo de procesos creadores y de integración a grupos humanos identificados por intereses comunes.

4.5.9. Técnicas

- Técnica expositiva (Por parte del capacitador)
- Debates
- Lecturas comentadas
- Dinámicas de grupo

4.5.10. Evaluación.

- **Inicial:** fundamentada en la determinación de “prerrequisitos” o “condiciones previas”, es decir, las experiencias que cada participante trae consigo en su bagaje personal, sobre el tema.
- **Procesual:** Que se sujeta a ciertos parámetros como: Asistencia, niveles de participación y ceñimiento a los procesos.
- **Final:** Que se realiza sobre resultados.

4.6. Propuesta N° 4: Las competencias en el campo institucional, taller formativo y vivencial. PROGRAMA LÍDER DE LÍDERES, FASE II

Tabla N° 13: Propuesta No. 4

DATOS INFORMATIVOS	
Ubicación geográfica de la capacitación	Casa Matriz del BNF
Número de participantes	Grupos de 10 personas como máximo
Duración total de la capacitación	20 horas clase (45 minutos/clase)
Fecha de Inicio	Enero del 2015
Horario	De acuerdo a una orden de Gerencia
Capacitador	Especialista en el tema

Fuente: Julio Paredes (2014)

4.6.1. Antecedentes:

El contexto en el cual se hace un estudio muy profundo de las competencias es, sin duda alguna, el de la educación, refiriéndose a ese conjunto y habilidades cognitivas, procedimentales y actitudinales que pueden y deben ser alcanzadas a lo largo del proceso educativo y que resultan imprescindibles para garantizar el desenvolvimiento personal y social del estudiante,

capacitándolo para adaptarse a las necesidades de su contexto vital y al ejercicio de sus derechos y deberes ciudadanos.

Las competencias tienen varias acepciones. Por un lado, se refieren a la capacidad para resolver problemas reales que tienen los grupos o individuos y, por otro lado, definen los límites de cada actividad o atribución que tiene cada colaborador en una empresa. Hay otras acepciones que, en este estudio no tienen importancia.

En el marco empresarial, esas competencias no se ven distorsionadas, más bien, guardan una estrecha relación, sobre todo cuando se habla de las competencias básicas, que se relacionan con el lenguaje utilizado en la intercomunicación, la capacidad de socialización, o competencias ciudadanas, los niveles de empatía (inteligencia emocional) en los cuales se desenvuelve la vida institucional.

Al hablar de las competencias específicas, que se registran en los ámbitos laborales y en el desarrollo de habilidades y destrezas individuales, es decir, en la expresión de iniciativas y creatividad, se puede mencionar varias formas, que toman su nombre de acuerdo al campo en el que se desarrollan: competencias técnicas, administrativas, de organización, de coordinación, de interacción, de trabajo en grupo, que también pueden ser enmarcadas en el ámbito de las cualidades personales o capacidades para el desarrollo de tal o cual actividad específica. Por ejemplo, se menciona la competencia para manejar situaciones conflictivas entre miembros de una sociedad, institución o empresa, competencia para manejar adecuadamente información empresarial clasificada como privada. El abanico de competencias es muy amplio, pero en esta

investigación se ha tomado en cuenta aquellas que se refieren estrictamente al aporte que éstas pueden tener en la creación de un buen clima organizacional.

4.6.2. Objetivos.

a. General.

Capacitar a los funcionarios, empleados y colaboradores de la Matriz del Banco Nacional de Fomento, en el tema de las competencias, los elementos que definen, su capacidad para realizar alguna actividad o que limita su campo de acción.

b. Específicos.

- Determinar los niveles de capacidad laboral de cada individuo o grupo.
- Definir o delimitar con precisión el campo de acción, de responsabilidades y atribuciones que cada colaborador tiene en la empresa.
- Evaluar las capacidades de los colaboradores para un proceso de crecimiento.
- Realizar reajustes de personal, de acuerdo a sus habilidades y destrezas.
- Evaluar los alcances de la capacitación, para analizar la pertinencia de una retroalimentación.

4.6.3. Justificación.

Al sugerir un proceso para la creación de líderes, es importante abarcar a los niveles inferiores también, ya que de aquí en algún momento surgieran nuevos líderes, el desarrollo de este tema en el plan de capacitación propuesto, se relaciona con la ubicación precisa de cada empleado y de cada atribución en el espacio correcto de la empresa.

En efecto, solamente con el pleno conocimiento de las competencias, que vienen a definir el campo de acción de cada colaborador, se podrá identificar ciertas capacidades de cada individuo para resolver problemas, al igual que la delimitación de las atribuciones que tiene cada trabajador, empezando por los directivos o jefes y terminando por el empleado de más baja responsabilidad.

El acceso al conocimiento de las competencias, tendrá un impacto positivo en el campo organizacional de la institución bancaria.

4.6.4. Resultados Concretos Esperados.

Conocer de forma clara y precisa la competencia de cada colaborador de la Matriz del BNF.

Ubicar a cada empleado en el sitio que le corresponda, de acuerdo a las características de sus competencias.

Se eliminará por completo el cruce de atribuciones que no correspondan de una unidad operativa a otra, por parte de los trabajadores.

4.6.5. Factibilidad.

La factibilidad de realización de la capacitación, está previamente garantizada, por el apoyo que esta investigación tiene por parte de las autoridades de la Matriz del, BNF. Por otro lado, existen los documentos apropiados, como material de apoyo en el tema-

4.6.6. Descripción

La capacitación se desarrollará bajo el siguiente esquema de procesos:

- a.- Elaboración del plan de capacitación y el plan general de trabajo
- b.- Presentación del plan a la Gerencia de la Matriz del BNF.
- c.- Análisis del plan, aprobación y orden de ejecución.
- d.- Determinación del espacio físico en donde se desarrollará la capacitación
- e.- Desarrollo del taller, que incluirá varias actividades:
 - Actividades de organización: Implementación de insumos y materiales, determinación de espacios de trabajo. Asignación de responsabilidades personales.
 - Actividades de información-formación.
 - Actividades de evaluación.
 - Retroalimentación de los temas o tópicos no entendidos completamente.
- f. Actividades especiales de aprendizaje.

Tabla N° 14: Competencias

Las competencias en el campo institucional, taller formativo y vivencial. PROGRAMA LÍDER DE LÍDERES, FASE II	
Objetivo	Identificar capacidades y competencias de los diferentes colaboradores de la empresa, para determinar y reforzar aquellas capacidades de liderazgo más sobresalientes o necesarias
Actividades	Capacitar a los respectivos gerentes de área sobre procesos de assessment center, para que estos puedan ejercer como observadores
	Crear y determinar grupos que asistirán al proceso
	Evaluar en conjunto con los Gerentes de área la razón o motivo por el cual un colaborador deberá o no asistir al proceso
	Plantear actividades a realizarse dentro del evento
	Evaluar a los participantes de manera consensual y objetiva
	Creación de actividades para seguimiento y fortalecimiento de competencias de asistentes más destacados

Responsables	La Subgerencia de Desarrollo Humano, una vez creados los grupos de asistentes, designará a los gerentes de área. (dos participantes a ser observados)
	Los gerentes de área deberán observar y evaluar a los participantes designados
	La Subgerencia de Desarrollo Humano realizará el respectivo seguimiento y acompañamiento a gerentes de área como a los asistentes
Resultados esperados	Determinar y observar posibles líderes que puedan tomar el mando de los equipos de trabajo en caso de ser necesario

Fuente: Julio Paredes (2014)

4.6.7. Marco Referencial o Teórico.

- Las competencias: Definiciones.
- ¿Qué es una competencia en términos educativos?
- Qué es una competencia básica?
- Qué es una competencia específica?
- Las competencias en el marco institucional o empresarial
- Fundamentos psicológicos de las competencias
- Fundamentos intelectuales y motrices de las competencias
- Evaluación
- Conclusiones y recomendaciones.

4.6.8. Metodología.

La metodología que se va a aplicar es interactiva, propia de los procesos de taller en los cuales se realiza trabajo grupal, basado en la demostración de principios y procesos secuenciales y sistemáticos por parte del capacitador, los mismos que deben ser “reproducidos” de manera gradual y organizada, por los seminaristas-talleristas.

El método inductivo-deductivo tomará forma en la recepción de experiencias previas o elementos de inducción, que llevarán al tallerista a la concreción de un objetivo final y/o a la inversa: del producto final, a sus componentes.

Método heurístico (aprender viendo- aprender haciendo)

Las metodologías participativas permiten el desarrollo de procesos creadores y de integración a grupos humanos identificados por intereses comunes.

4.6.9. Técnicas:

- Debates
- Lecturas comentadas
- Dinámicas de grupo

4.6.10. Evaluación.

- **Inicial:** fundamentada en la determinación de “prerrequisitos” o “condiciones previas”, es decir las experiencias que cada participante trae consigo en su bagaje personal, sobre el tema.
- **Procesual:** Que se sujeta a ciertos parámetros como: Asistencia, niveles de participación y ceñimiento a los procesos.
- **Final:** Que se realiza sobre resultados.

4.7. Análisis De Impactos

Como es del conocimiento general, los impactos suelen producirse tanto a corto como a mediano y largo plazo, en este contexto, se ha optado por asignar valores a los niveles, para poder cuantificarlos y poder verificar si los indicadores son los esperados por la investigación, tomando en cuenta el Universo sobre el cual se trabajó, el Banco Nacional de Fomento posee Formulas propias en base a lo indicado por el Ministerio de Trabajo, se utilizan las tablas que se encontrarán a continuación para evaluar los eventos

Se establecen los parámetros o escala de valores de los impactos a través de la siguiente tabla.

Tabla N° 15: Impacto

NIVEL DE IMPACTO	VALORACIÓN
Impacto alto negativo	-3
Impacto medio negativo	-2
Impacto bajo negativo	-1
No hay impacto	0
Impacto bajo positivo	1
Impacto medio positivo	2
Impacto alto positivo	3

Elaborado por: Julio Paredes (2014). Fuente: (Posso, 2011)

4.7.1. Impacto Científico

NIVEL DE IMPACTO							
INDICADORES	-3	-2	-1	0	1	2	3
Intervención de principios científicos						X	

Nivel educativo alcanzado en el tema		X	
TOTAL	2	6	8

$$\text{Nivel de Impacto Educativo} = \frac{\sum (\text{Suma total})}{\text{Número de indicadores}}$$

$$= \frac{8}{3}$$

Nivel de Impacto Educativo =

3

Nivel de Impacto Educativo = 2,66 = Impacto Alto Positivo

Análisis: El impacto educativo alcanzado es muy elevado, de acuerdo a las expectativas generadas durante el proceso de investigación y capacitación. Se advierte una buena predisposición para un cambio total en el clima organizacional de la Casa Matriz y se ha registrado un buen nivel de desarrollo de actitudes positivas en cuanto a la ejecución del proceso de capacitación.

4.7.3. Impacto Ético

NIVEL DE IMPACTO							
INDICADORES	-3	-2	-1	0	1	2	3
Transparencia en el proceso de investigación							X
Ética personal del investigador							X
Ética institucional de la Matriz del BNF							X
TOTAL						9	9

$$\text{Nivel de Impacto Ético} = \frac{\sum (\text{Suma total})}{\text{Número de indicadores}}$$

$$= \frac{9}{3}$$

Nivel de Impacto Ético = 3

Nivel de Impacto Ético = 3 = Impacto Alto Positivo

Análisis: desde todos los componentes que proyectan su dimensión de ética, se registran las más altas expresiones de valores éticos, por lo que este análisis es altamente positivo y da la medida que todos los procesos se realizaron en medio de las mejores garantías de transparencia y confiabilidad.

4.7.4. Impacto Social

NIVEL DE IMPACTO							
INDICADORES	-3	-2	-1	0	1	2	3
Proyección del proyecto en el entorno social. (beneficios para la sociedad)						X	
Derechos sociales de los colaboradores							X
Práctica de la democracia social en la Matriz del BNF							X
TOTAL						2	6 8
Nivel de Impacto Social =	Σ (Suma total)						
	<hr/>						
	Número de indicadores						
	8						
	<hr/>						
Nivel de Impacto Social =	3						
Nivel de Impacto Social =	2,66	= Impacto Alto Positivo					

Análisis: En la Matriz del, BNF se practica una democracia social sin discriminaciones de ninguna naturaleza, puesto que los trabajadores gozan de todos los privilegios y ventajas que otorga una vida democrática en los países que tiene ese régimen gubernamental.

4.7.5. Impacto Económico

NIVEL DE IMPACTO								
INDICADORES	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Proyección económica del proyecto para el empleado							X	
Proyección económica del proyecto para el cliente							X	
Proyección económica del proyecto para la Matriz del BNF							X	
TOTAL							9	9
Nivel de Impacto Económico=	$\frac{\sum (\text{Suma total})}{\text{Número de indicadores}}$							
	$\frac{9}{3}$							
Nivel de Impacto Económico =	3							
Nivel de Impacto Económico=	3	= Impacto Alto Positivo						

Análisis: Como se puede apreciar, el nivel, del impacto económico es alto en los tres indicadores, por cuanto un buen clima organizacional, es el verdadero motor de una maquinaria productiva de gran envergadura. Todos los sectores se verán beneficiados por el resultado final que se traduce en dinero incrementado por una buena administración, propiciatoria de grandes producciones personales y empresariales.

CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

El trabajo de investigación relacionado con el clima organizacional de la Matriz del BNF, arrojó datos de diferente índole y de varios niveles de confiabilidad, en relación a los puntos de vista que tienen sobre el tema, tanto directivo como colaborador de la institución bancaria. Evidentemente esos criterios, que no están unificados, obedecen al mayor o menor conocimiento sobre la temática y también al hecho de que realmente no ha existido una total y abierta intercomunicación entre individuos y departamentos de la institución.

El proceso fue caracterizado por el gran despliegue de creatividad en el momento de abordar a cada colaborador, con la intención de recabar la información requerida, en base al diseño preestablecido de preguntas. Sin embargo, se puede asegurar que estuvo matizado por muchas anécdotas y conocimiento de aspectos subyacentes en cada uno de los investigados. No se detectó ninguna clase de reticencia o resistencia para colaborar con la investigación. Por el contrario, se logró captar el interés y la colaboración abierta de todo el personal involucrado en esta actividad.

El criterio de que el clima organizacional de una empresa incide directamente en el rendimiento laboral de los empleados y colaboradores, es una aseveración que no admite réplicas, puesto que por demás evidente que, en un ambiente agradable, de confianza mutua, de relación transparente y con una buena dosis de buen humor, todo trabajador produce más allá inclusive de las expectativas propias y de la organización.

El clima organizacional que se detecta en la Matriz del Banco de Fomento no es realmente óptimo, por lo que hace falta una campaña de capacitación, que permita a los colaboradores conocer lo que significa esta característica del ambiente de trabajo y evaluar los componentes negativos y positivos que se pueden encontrar en el ámbito de trabajo, para poder exigir a la institución que mejore este espacio, en procura de alcanzar los mayores niveles de satisfacción laboral.

El clima organizacional se relaciona estrechamente con el clima laboral; inclusive, para algunos autores son términos sinónimos, que no solamente deben registrarse en una sola unidad de trabajo sino en todo el ámbito empresarial, de manera que el universo laboral sea un verdadero concierto de entendimiento, de cooperación, coordinación y trabajo solidario, con ingredientes de afecto, confianza y tranquilidad.

Se detecta una buena predisposición para realizar los cambios positivos, tendientes a implementar y vivenciar un mejor clima organizacional en la Matriz del BNF, por lo que la aplicación de esta investigación tiene luz verde.

5.2. Recomendaciones.

La Matriz del BNF, debe promover un ambiente agradable de trabajo para sus colaboradores, con la seguridad que en este ámbito sus empleados van a incrementar sus niveles de productividad.

El clima organizacional de la Matriz del Banco de Fomento debe mejorar y para ello, se recomienda la implementación y ejecución de programas permanentes de re-inducción y capacitación en ese tema. La meta final de esta actividad será la de alcanzar los mayores niveles de satisfacción laboral por parte de los trabajadores.

Tomar en cuenta todas las recomendaciones y procesos emanados de esta investigación, considerando que ésta se realizó en el ámbito mismo de los acontecimientos, es decir en el campo de investigación, constituido por la Matriz, circunstancia que le confieren validez y confiabilidad, tanto al contenido teórico como a las prácticas que se sugieren.

El buen clima laboral debe vivenciarse en todos los estratos, niveles o unidades operativas de la Matriz, de tal manera que sea un verdadero concierto de armonía, satisfacción y rendimiento,

matizado con una buena dosis de alegría y buen humor, claves máximas para el logro de cualquier clase de objetivos, por más difíciles que éstos sean,

Aprovechar al máximo la buena predisposición para realizar los cambios positivos, entre los empleados o colaboradores y las autoridades de la Matriz, con la finalidad de llegar a una culminación que armonice con los objetivos de este trabajo de investigación.

Bibliografía

- Beckhard, Richard. *Organization Development*. San Francisco: McGraw-Hill International, 2003.
- Castillo, José. *Administración del personal*. Bogotá, Colombia: Ecoe, 2006.
- Chiavenato, I. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill, 2004.
- Chiavenato, Idalberto. *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. Mexico: Mc Graw Hill, 2009.
- . *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill 7ª Edición, 2004.
- Concalvez, Alexis. *Dimensiones del Clima Organizacional*. Buenos Aires: Enfoque, 2005.
- Davis, K y Newstrom, J. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México D.F.: McGraw-Hill, 1999.
- Davis, Keith y John Newstrom. *Comportamiento Humano en el trabajo*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana, 2003.
- Dubrin, Andrew. *Fundamento del Comportamiento Organizacional*. México: Thompson Editores, pag. 6, 2003.
- Fernández, Esteban. *La competitividad de la empresa*. Oviedo, España: U. Oviedo, pag. 14, 2000.
- G. Litwin y H. Stinger. *Organizational Climate*. New York: Simon & Schuster, 1978.
- Galaz, Jesús. *La satisfacción en el trabajo de académicos en una universidad pública estatal*. México D. F. : McGraw Hill, 2002.
- Gan, Federico. *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC, 2007.
- Guizar Montufar, Rafael. *Desarrollo Organizacional*. Mexico: McGraw Hill Interamericana, 2004.
- Hall, R. *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*. México: Prentice Hall 2da Edición, 1996.
- . *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*. México D.F.: Prentice Hall 2da Edición, 1996.
- . *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*. México D.F.: Prentice Hall 2da Edición, 1996.
- Hall, Stanley. *Psicología Educativa*. New York: Mc Graw Hill, 1996.
- . *Psicología Laboral*. New York: Mc Graw Hill International, 1996.
- . *Psicología Laboral*. New York: Mc Graw Hill, 1996.
- Hernandez, Jorge A, Manuel Gallarzo, and Jose de J Espinoza. *Desarrollo Organizacional Enfoque Latinoamericano*. Mexico: Pearson, 2011.

Kinicki, Angelo, and Robert Kreitner. *Comportamiento Organizacional conceptos, problemas y prácticas*. México: Mc Graw Hill, 2003.

Marín, J. *Curso de Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional, Unidad VI*. México: Trillas, 2002.

Mendez, K. *Scribd*. Octubre 2009. <http://es.scribd.com/doc/21063236/SENTIDO-DE-PERTENENCIA>.

Newstrom, John W. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mexico: McGraw Hill, 2011.

R. Herrera, M. Casals. "Algunos Factores Influyentes en la Calidad de Vida Laboral de Enfermería." *Enfermería*, 2005: 2-5.

Robbins, Stephen. *Comportamiento Organizacional*. San Diego, California: Pearson-Prentice Hall, 2008.

Robbins, Stephen P, and Timothy A Judge. *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educacion, 2009.

Robbins, Sthephen P, and T A Judge. *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson, 2009.

Shermerhorn, John R, G James, and Richard N Osborn. *Comportamiento Organizacional*. México: Limusa Wiley, 2004.

Weinert, Ansfried. *Manual de Psicología de la Organización*. Barcelona: HERDER, 1985.

Zepeda Herrera, Fernando. *Psicología Organizacional*. Mexico: Pearson, 1999.